

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489932>



Canada Industrial Relations Board

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/19-2008
ISBN 978-0-660-63700-6

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>)). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

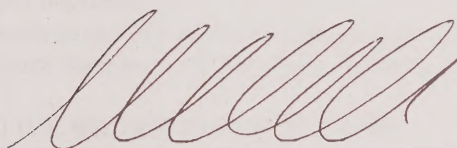
Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada Industrial Relations Board

Departmental Performance Report

for the period ending March 31, 2008

Approved by:

A handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and flourishes, positioned above a horizontal line.

The Honourable Rona Ambrose
Minister of Labour

Table of Contents

SECTION I—OVERVIEW	1
1.1 Message from the Chairperson.....	1
1.2 Management Representation Statement.....	2
1.3 Program Activity Architecture.....	3
1.4 Summary Information.....	3
1.5 Context and Background.....	4
1.6 Operating Environment.....	5
1.6.1 Volume of Matters.....	7
1.6.2 Complex Matters.....	8
1.6.3 Expedited Matters.....	9
 SECTION II—CIRB PERFORMANCE (Analysis of Program Activities by Strategic Outcome)	11
2.1 Written Reasons for Decisions.....	11
2.2 Processing Time.....	12
2.3 Decision-making Time.....	14
2.4 Judicial Reviews.....	15
2.5 Change Management Performance.....	16
2.5.1 Monitoring and Fine-tuning the Certification Application Process.....	16
2.5.2 Monitoring and Fine-tuning the DFR Complaint Process.....	17
2.5.3 Other Identified Change Management Priorities.....	18
2.6 Other Results.....	18
 SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION	21
3.1 Organizational Information.....	21
3.1.1 Mandate, Role and Responsibilities.....	21
3.1.2 Departmental Organization.....	22
3.1.3 To Contact the Board.....	23
3.2 Agency Link to Government of Canada Outcomes.....	23
3.3 Financial Performance Summary and Summary Tables.....	24
 SECTION IV—ILLUSTRATIVE BOARD DECISIONS AND JUDICIAL REVIEWS	39
4.1 Illustrative Board Decisions.....	39
4.2 Judicial Reviews.....	43

SECTION I—OVERVIEW

1.1 Message from the Chairperson

I am pleased to present to Parliament and Canadians the tenth annual Performance Report of the Canada Industrial Relations Board (the CIRB or the Board), my first as Chairperson, for the period ending March 31, 2008.



The number of applications/complaints received by the Board decreased slightly in 2007–08 compared to the previous year, and remains significantly lower than the levels that prevailed in the 2000–01 to 2005–06 period. Alternatively, the number of matters disposed of by the Board also increased somewhat in 2007–08 over 2006–07 and, as a result, the number of backlog cases dropped to 584 as of March 31, 2008, the lowest level since 1997–98. Concerted efforts will be made during 2008–09 to further reduce this backlog.

The CIRB continued to refine the implementation of a number of initiatives in 2007–08 in order to improve its rate of matter disposition and meet the Board's objective of reducing the level of pending matters and average processing time. However, the effect of these initiatives on the Board's performance is somewhat concealed by the increased incidence of complex matters, that typically take much longer to process, and of long-standing duty of fair representation complaints which were resolved in 2007–08. Nevertheless, closer examination of case disposition trends show that these initiatives have had a positive impact on the Board's underlying performance and, more importantly, should continue to have a positive effect in future years.

I am extremely pleased and proud of the accomplishments of the Board and its staff. We are, I believe, well positioned to improve on the fulfillment of our current mandate, and will continue to emphasize the reduction of both case processing time and the volume of pending matters. I would like to take this opportunity to thank the Board's Vice-Chairpersons, Members and staff for their determination, and the dedication and support that they have provided me since my appointment.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Elizabeth E. MacPherson', written in a cursive style.

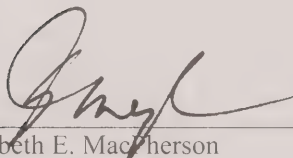
Elizabeth E. MacPherson
Chairperson

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2007-08 Departmental Performance Report (DPR) for the Canada Industrial Relations Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007-08 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

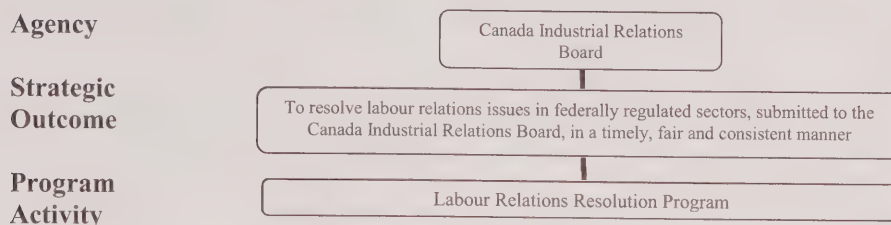
- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada in the DPR.



Elizabeth E. Macpherson
Chairperson

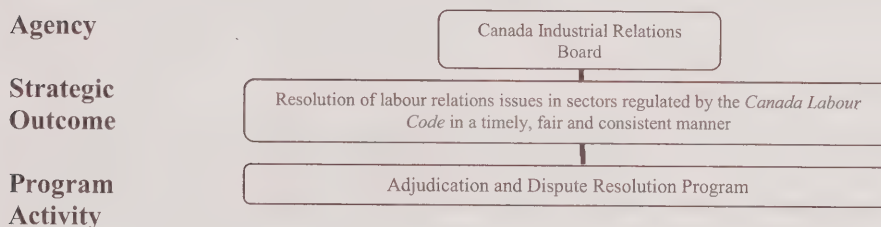
1.3 Program Activity Architecture

Canada Industrial Relations Board–Program Activity Architecture (PAA)



Although the above PAA was in effect for the 2007–08 fiscal year, the CIRB recently made modifications, in consultation with the Treasury Board, to the wording of both its Strategic Outcome and Program Activity. The modifications are only meant to better describe the CIRB's Strategic Outcome and Program Activity and do not reflect any underlying changes to them. The modified PAA is provided below.

Canada Industrial Relations Board–Modified Program Activity Architecture (PAA)



1.4 Summary Information

Reason for Existence – *The mandate of the CIRB is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sectors through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this strategic outcome, it provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.*

Financial Resources (000's)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$12,437.0	\$13,301.3	\$12,516.1

Human Resources

Planned	Actual	Difference
110	101	-9

Agency Priorities

Initiative/Priority	Type	Performance Status
Accelerated reduction in the number of backlog cases	Ongoing	Progress made
Reduction of average case disposition time	Ongoing	Not met
Monitoring and fine-tuning of new certification application and disposition process	Ongoing	Progress made
Monitoring and fine-tuning of new duty of fair representation complaint and disposition process	Ongoing	Progress made
Review of reconsideration process	New	In progress
Stakeholder consultations	Ongoing	Progress made

A more detailed account of each priority is provided in section 2.5 below.

1.5 Context and Background

The CIRB is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*), Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board (CLRB), through amendments to Part I of the *Code*.

As of March 31, 2008, the adjudicative team of the Board was composed of the Chairperson, five full-time and two part-time Vice-Chairpersons, and six full-time and two part-time Members—all of whom are Governor in Council (GIC) appointments. The *Code* requires that the Chairperson and Vice-Chairpersons must have experience and expertise in industrial relations, and that Members are to be appointed by the Minister of Labour, after consultation with the organizations representative of employees and employers.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation

- Shipping and navigation
- Inter-provincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Band Councils and some First Nations undertakings
- Certain Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited and certain national museums).

This jurisdiction covers some 800,000 employees and their employers, and includes enterprises that have an enormous economic, social and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted by the federally regulated sector, as well as its geographical scope and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the Board, and pose particular challenges for the Board's work.

The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate, which include:

- to seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanism, including fact finding, mediation and adjudication;
- to conduct its activities in a fair, timely and consistent manner;
- to consult its clients on its performance and on the development of policies and practices;
- to promote an understanding of its role, processes and jurisprudence through client contact and a variety of information dissemination methods; and
- to conduct its business and manage its resources in a manner that is fiscally sound, in accordance with the *Financial Administration Act* and the policies and directives of the central agencies of government.

1.6 Operating Environment

The Canadian labour relations environment has faced many challenges in recent years, and indications are that it will continue to do so in the foreseeable future. The globalization of markets, corporate mergers and restructuring, and the pace of technological change has resulted in heightened competition, and has led employers to seek productivity improvements, including the redefinition of bargaining units in some instances, in order to remain competitive. These pressures have increased in the last year with the strong appreciation of the Canadian dollar against its U.S. counterpart, the significant rise in the price of crude oil and concerns over the depth and breadth of a U.S. recession.

On the national front, although the labour market has been relatively tight, with unemployment rates at their lowest levels in thirty years, there has been an increasing number of announced lay-offs and/or plant shutdowns that have led many economic forecasters to predict a rise in the unemployment rate in the coming year. Also, the impending retirement of a sizeable proportion

of the workforce and the difficulty in finding qualified workers may put pressure on both sides of the bargaining table. Combined, these forces have, and will continue to have, an effect on Canadian employers, employees and the union-management relationship.

Those pressures are particularly evident in the federally regulated sector where the degree and rate of change has been largely unprecedented. Many of the industries, such as telecommunications and air transport to name but two, have gone from highly regulated monopolistic or semi-monopolistic structures to a form that is more unregulated and competitive. Also, many services that were once provided by the federal government, such as security and boarding at airports, have been commercialized. In particular, the phenomenal increase in the price of oil is adversely affecting the transportation industry, while the granting of new wireless spectrum by the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission should result in new service providers and inject more competition in the wireless industry.

These profound changes associated with a workforce that is largely unionized have led to a situation where the Board is being increasingly called upon to resolve high profile and complex issues between bargaining parties, with substantial economic and social implications for the broader Canadian public.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights, and the promotion of sound labour-management relations in a fair and transparent manner;
- the need to ensure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;
- the scope of the duty of fair representation in respect of minority groups of employees;
- the determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public;
- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages are alleged; and
- the need to assist companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and take-overs—including the determination of bargaining unit structures and representation rights.

The complexity and implications of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in diverse industrial relations, labour law and administrative law contexts. The stable economic environment over the past few years has been reflected in a modest decrease in cases coming before the Board, but current uncertainty is expected to produce increased demand for the Board's services. Furthermore, the commitment of the Board to promote the joint resolution of issues by the parties, wherever possible, along with clients' demands for the Board's assistance in mediating unresolved issues as an alternative to litigation, entails increasing demands on the Board's resources. Accordingly, the Board will continue to place emphasis on augmenting both its skill and resource levels to meet the needs of its clients.

1.6.1 Volume of Matters

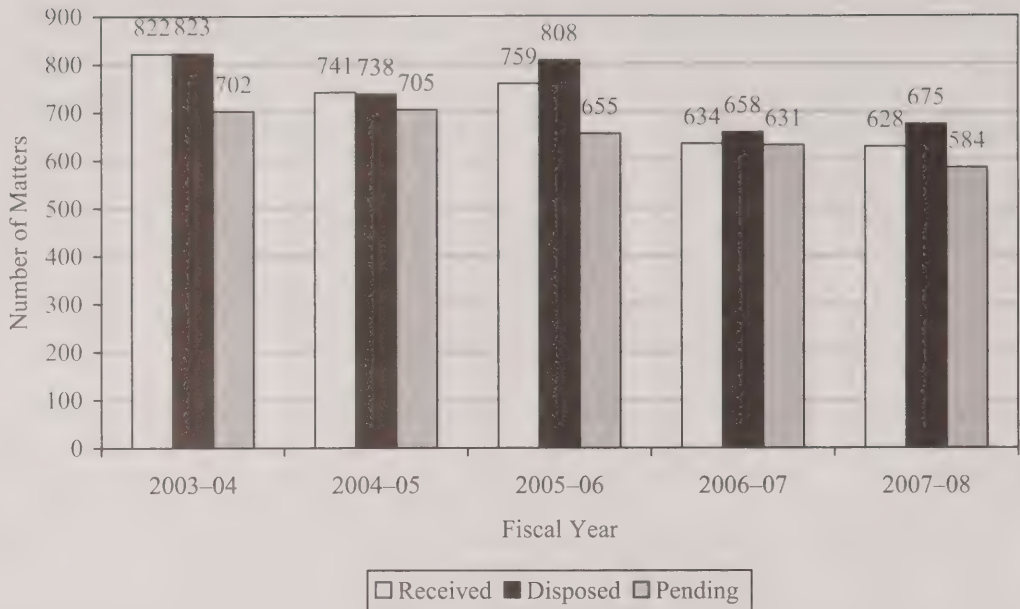
After an initial spike in caseload levels in the years following the 1999 amendments to the *Code*, which widened the scope of matters that the CIRB could hear, the number of applications/complaints received has steadily declined over the last four fiscal years. In the first five years following the 1999 amendments to the *Code*, the CIRB received an average of 924 applications/complaints a year, compared to 691 over the last four years. The decline is even more apparent in the last two fiscal years (see Chart 1), as the number of incoming matters dropped to 634 in 2006–07 and 628 in 2007–08—the lowest level in the last twenty-five years.

The decline in the number of matters received over the last two fiscal years is essentially comparable across the various types of applications/complaints, although it was slightly larger for unfair labour practice (ULP) complaints other than duty of fair representation (DFR) complaints, applications for reconsideration and applications for an interim order. The decline was less pronounced for DFR complaints and applications for certification, and the number of maintenance of activity applications actually increased in 2007–08.

The reasons for the decline in the number of applications/complaints received by the Board are undoubtedly numerous, and would certainly include the solid jurisprudence that the Board has established since its inception. The Board has always maintained that the larger number of applications/complaints received in the years following the 1999 amendments to the *Code* were in part due to the lack of jurisprudence on the new *Code* provisions, since parties were more likely to litigate, given the uncertain interpretation of the new *Code* provisions. Another contributing factor in the recent decline of incoming matters is, until lately, the state of the economy and of the federally regulated sector. The Canadian economy has been doing quite well in the last few years, with a relatively robust rate of growth and the level of unemployment has dropped to a level that has not been seen for thirty or more years. At the federal level, the wave of major consolidations and restructuring of the early 2000s, particularly in air transport and telecommunications sectors, has subsided. This has translated to fewer frictions on the industrial relations front, which can be seen by a lower incidence of strikes and lockouts, by a trend to longer-term collective agreements and fewer applications/complaints to the Board.

This appears to be borne out by the CIRB's statistics. ULP complaints, which represent approximately 40% of incoming matters in any given year, and are an indicator of the labour relations climate, are down by 27% on average in the last two fiscal years (representing 93 fewer complaints per year) compared to the previous five years. Excluding DFR complaints, which are complaints by union members against their union, and which are less sensitive to the state of the economy, the decline in ULP complaints would be much more pronounced at 47% (representing 80 fewer complaints per year).

Chart 1—Volume of Matters



With respect to the disposition of matters, the Board was able to improve its rate of matter disposition in the years following the 1999 amendments—it disposed of 855 matters per year on average over the five fiscal year period of 2001-02 to 2005-06 compared to an average of only 756 matters in the previous five fiscal years. However, similarly to incoming matters, the number of matters disposed of by the Board also declined in the last two fiscal years. In 2007-08 the Board disposed of 675 matters, only slightly higher than the 658 matters disposed of in 2006-07 (see Chart 1). The reasons for this decline are addressed below.

Nevertheless, given that the rate of disposition of matters outpaced the rate of incoming matters, the number of pending cases has steadily dropped, and stands at 584 cases as of March 31, 2008 (see Chart 1), the lowest level since 1997-98.

1.6.2 Complex Matters

The CIRB's workload and disposition rate continues to be largely affected by the greater incidence of more complex matters which typically involve lengthy hearings and numerous provisions of the *Code*. Such cases are both longer to process and require more of the Board's resources for their disposition. Table 1 indicates that complex cases have generally accounted for 90 or more matters disposed of per year over the last five fiscal years, but have risen to 107 matters in 2007-08 or close to 16% of all disposed cases.

Table 1—Number of Complex Matters Disposed

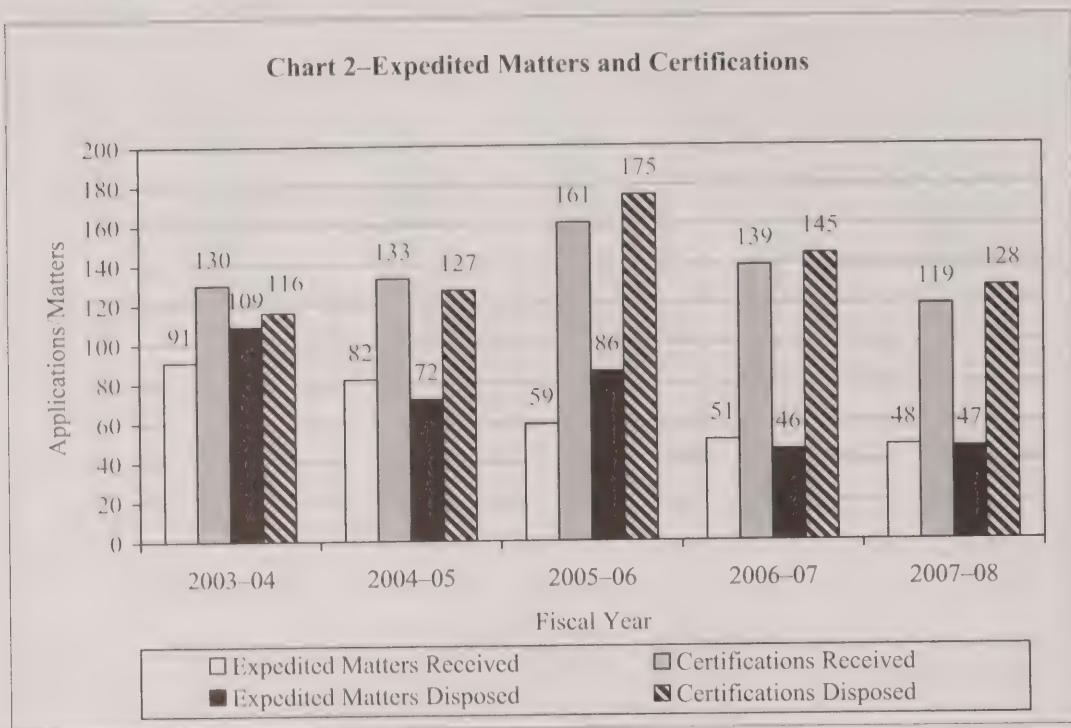
	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08
Review of bargaining unit structure	17	21	19	9	18
Single employer	12	20	20	13	16
Sale of business	33	34	34	25	32
Maintenance of activities	28	19	23	16	41
Total	90	94	96	63	107

1.6.3 Expedited Matters

In addition to more complex cases, the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the *Regulations*) stipulate that certain types of matters require priority attention. These cases include requests for an interim order/decision, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities during a legal work stoppage, applications alleging an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and ULP complaints alleging the use of replacement workers or dismissal for union activities. Such matters are scheduled, heard and decided in priority to other elements in the Board's caseload. Priority is also given to the processing and consideration of applications for certification, and to any other matter in which there appears to be a significant potential for adverse industrial relations consequences if there is a delay in its resolution.

The setting of priorities inevitably results in the deferral of less urgent matters. Scheduling pressures, consequent upon the volume and priority setting, can make very lengthy or complex matters—the kind of matters that are now typically scheduled for oral hearing by a panel of the Board—difficult to resolve expeditiously.

Chart 2 sets out the volume of expedited matters and certifications from 2003-04 to 2007-08.



SECTION II–CIRB PERFORMANCE (Analysis of Program Activities by Strategic Outcome)

The mandate of the Board is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities.

That being said, it is clear that, when the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem that the involved parties have been incapable of resolving on their own. By resolving the matter, through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to its strategic outcome. It is important in this respect to emphasize that the impact of the work of the Board can be both broad-ranging and significant. The Board's decisions and mediation efforts often affect in very tangible ways the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public.

The Board also contributes, in an indirect but no less effective manner, to effective industrial relations in the federal jurisdiction. Each time it issues a decision, the Board adds to its growing jurisprudence, which is widely disseminated to the industrial relations community. Clear and consistent jurisprudence provides an environment where potential litigants are more likely to resolve matters on their own than to bring the matter before the Board. It is, however, difficult to ascribe a quantitative measure to this.

2.1 Written *Reasons for Decision*

The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, more concise letter decisions help expedite the decision-making process, thereby providing more timely industrial relations outcomes for parties.

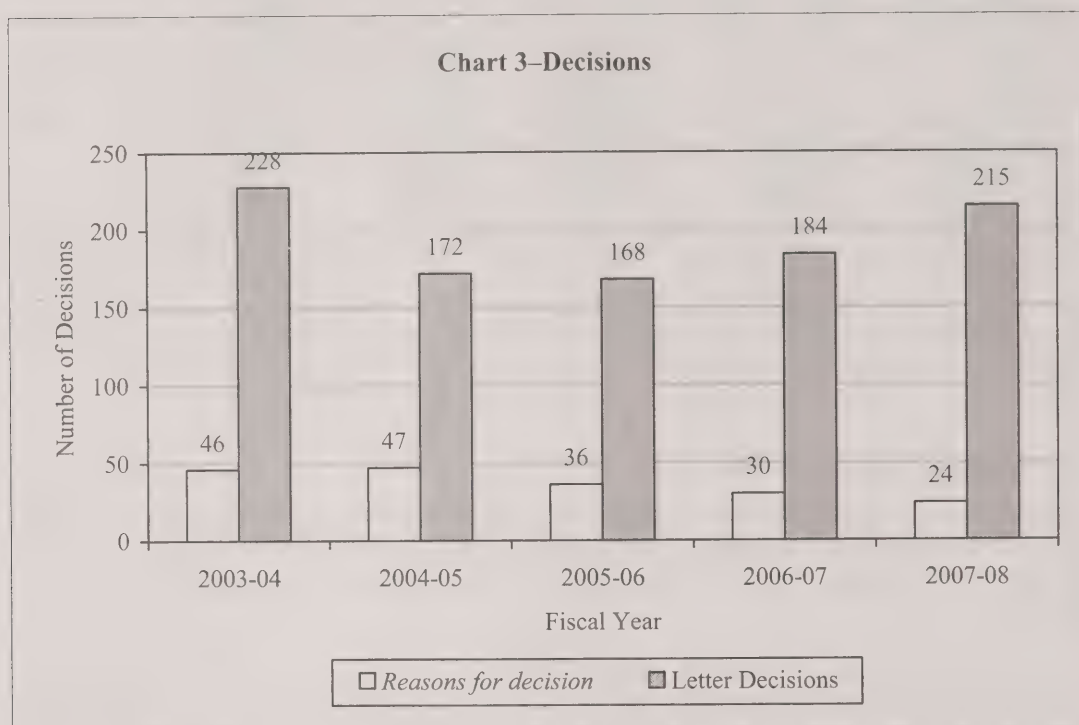
Another factor affecting the CIRB's adjudicative output, particularly in 2007–08, has been the increased emphasis on issuing detailed written decisions, which require more time and resources to produce. In order to carry out their responsibilities for judicial review, the Courts have been demanding more fulsome reasons for decision. The disposition of complex cases also requires more detailed reasons for decision. As mentioned earlier, the absolute number of complex matters disposed of by the Board in 2007–08 was higher than in the previous four fiscal years, and many of those matters involved cases of significant importance, which demanded far more effort to adjudicate than that usually required. Also, uncertainties resulting from the new legislative provisions introduced in 1999, and the lack of jurisprudence in applying them, resulted in a situation where parties were more prone to litigate matters, with a resulting requirement for written decisions.

These written *Reasons for decision* serve both to resolve the issues arising in complex circumstances and to clarify the way the *Code* is to be interpreted and applied. In this respect, the

Board strives to provide timely, clear, consistent and legally sound decisions in order to establish strong jurisprudence to guide the parties and reduce the number of applications and complaints.

The Board's experience with issuing *Reasons for decision* and letter decisions in the last five fiscal years is reflected in Chart 3. On average, the Board has issued 37 of the more detailed *Reasons for decision* each year over the last five years, and 193 letter decisions, for a total of 230 written decisions on average. In 2007-08, the Board produced 215 letter decisions and 24 *Reasons for decision*. The balance of matters are either withdrawn or disposed of by orders.

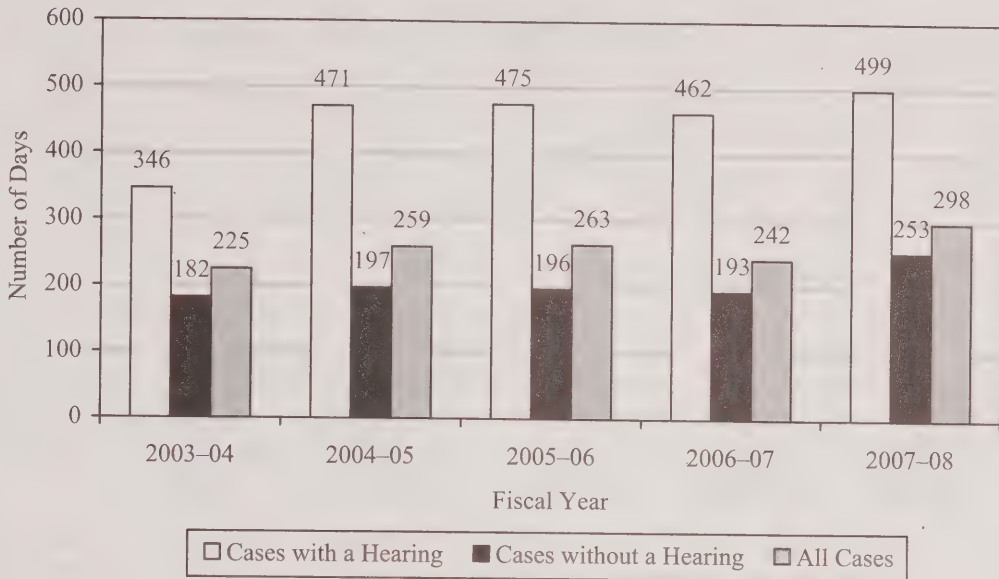
See Section 4.1 for examples of illustrative Board decisions.



2.2 Processing Time

The time required to process a file—the time spent opening, investigating, mediating, hearing, and deciding a case—increased significantly in 2007-08, averaging 298 calendar days compared to 242 days in 2006-07 and 263 days in 2005-06 (see Chart 4). In the first five years of the CIRB's existence (1999-00 to 2003-04), processing time averaged 219 days.

Chart 4—Processing Time



There are two main reasons for the increase in processing time experienced in 2007-08. The first reason is related to the increased incidence of complex matters, which, as indicated earlier, represented 16% of matters disposed of in 2007-08 compared to 11% in the previous four fiscal years. Since these matters, by their nature, typically take longer to process, the overall average processing time can be expected to increase if their proportion rises.

The second and far more important reason for the increase in processing time experienced in 2007-08 is related to DFR complaints. As mentioned in previous reports, in the past DFR complaints have often been set aside for more urgent matters. As a result, the CIRB had accumulated a significant backlog of DFR complaints, and their proportion of all pending matters grew from 25.6% in 2002-03 to almost 43% at the end of 2006-07. The CIRB decided to seriously address this DFR backlog in 2007-08. Consequently, DFR complaints represent more than 28% of disposed matters in 2007-08 compared to an average of 19% in the five previous fiscal years. An unfortunate consequence of this decision is that the Board had to accept that it would adversely affect its processing time statistics, given that many of the complaints were long-standing.

Table 2 illustrates the impact of DFR complaints, and to a lesser extent complex matters, on average processing times. Whereas the average processing time of DFR complaints increased by almost 200 calendar days over the five fiscal years from 2003-04 to 2007-08 (from 294 to 489 days), it dropped for cases that did not involve a DFR complaint or a complex matter, to 175 days from levels of 200 or more days in earlier years. In fact, more than three-quarters of cases that did not involve a DFR complaint or complex matter took less than six months to

render a decision in 2007–08 compared to two-thirds of cases in the previous five fiscal year period.

Table 2—Processing Time by Type of Matter (Calendar Days)

Decisions rendered in	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08
Complex matters	260	347	332	374	390
DFR	294	392	342	338	489
Other	201	210	235	184	175
Total	225	259	263	242	298

2.3 Decision-making Time

One component of the overall processing time is the length of time required by a Board panel¹ to prepare and issue a decision, following the completion of the investigation and/or hearing of a matter. A panel may decide a case without a hearing on the basis of written and documentary evidence, such as investigation reports and written submissions, or may defer the decision until further evidence and information is gathered via an oral hearing. Chart 5 presents the decision-making time for both types of processes² for the last five fiscal years.

Similar to processing time, and for many of the same reasons, the average decision-making time of matters disposed of has increased in 2007–08 to an average of 91 calendar days from 77 days in 2006–07. However, this level is nevertheless lower or equivalent to levels experienced in the 2002–03 to 2005–06 period. Also, Chart 5 shows that there exists a considerable difference between cases with and without an oral hearing. Whereas the decision-making time of cases involving an oral hearing declined substantially, quite the opposite happened with cases that did not involve an oral hearing. The reason for the latter is directly the result of the higher incidence of DFR complaints in 2007–08, which are typically decided on the basis of written submissions. Excluding DFR complaints, the decision-making time would have stood at 42 calendar days for cases with a hearing in 2007–08 and 40 days for cases without a hearing, which represents a marked improvement over the recent past.

Another way to look at the Board’s performance on decision-making time is to use section 4.2(2) of the *Code* as a benchmark, which requires that a panel must render its decision and give notice of it to the parties no later than ninety days after the day on which it reserved its decision or within any further period that may be determined by the Chairperson. By this criterion, the Board has done quite well in 2007–08 when compared to previous years. Table 3 shows that more than three quarters of decisions were rendered in 90 days or less in 2007–08 which, except

¹ A panel is composed of the Chairperson or a Vice-Chairperson for single member panels and the Chairperson or a Vice-Chairperson and two Members in a full panel.

² The Board measures its disposition time for cases decided with a public hearing from the date it reserves its decision (which generally coincides with the last day of the hearing) to the date the decision is issued to the parties. Where cases are decided without an oral hearing, the disposition time is measured from the date the case is deemed to be “ready” for the Board’s consideration to the date the final decision is issued.

for 2006–07, is the highest level in the last five fiscal years, in spite of the impact of DFR complaints.

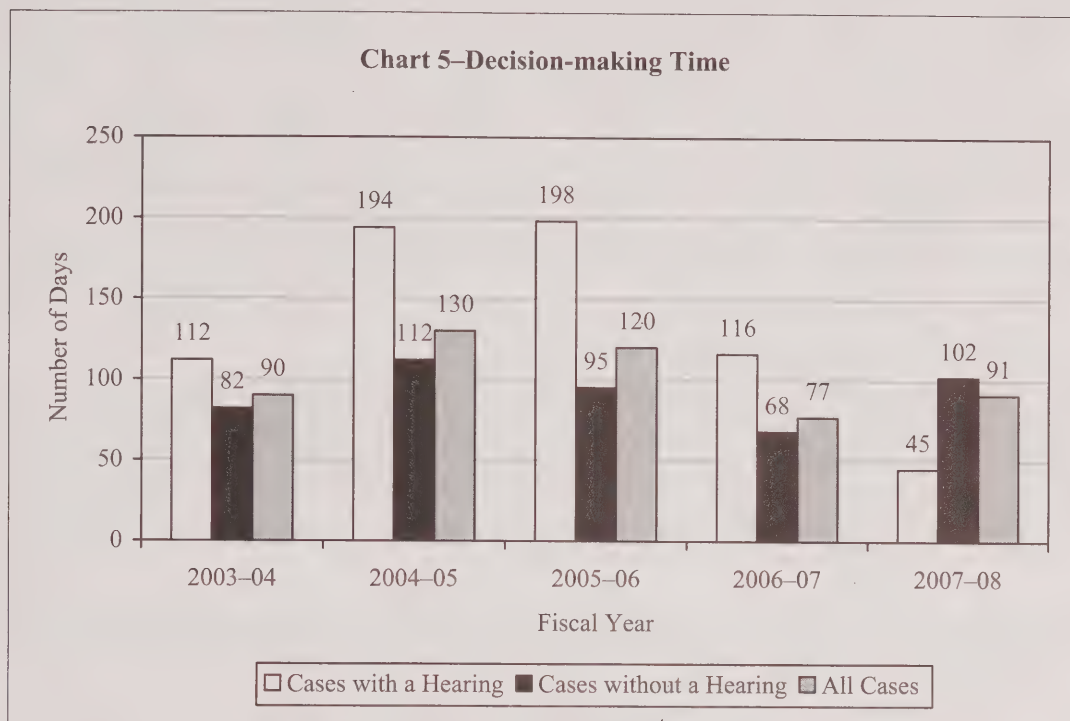


Table 3–Distribution of Disposed Matters by Decision-making Time

Decisions rendered in	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08
90 days or less	69.6%	61.5%	72.6%	78.9%	75.3%
More than 90 days	30.4%	38.5%	27.4%	21.1%	24.7%

2.4 Judicial Reviews

Another measure of the Board’s performance, as well as a measure of the quality and soundness of its decisions, is the frequency of applications for the judicial review of Board decisions to the Federal Court, and the percent of decisions upheld by the reviews. In this respect, the Board has performed exceptionally well.

Table 4 shows the pattern of judicial reviews over the last five fiscal years, and indicates that 12 judicial reviews were filed in 2007–08, representing 1.8% of all matters disposed of by the Board in that year. This percentage is somewhat lower than typical, notwithstanding annual fluctuations, as judicial reviews have represented 3.1% of matters disposed of on average over the previous five fiscal years. With respect to the outcome of the reviews before the Court, the Board’s decisions have been upheld in all cases except one in the last five fiscal years.

See Section 4.2 for examples of illustrative judicial reviews in 2006–07.

Table 4—Applications for Judicial Review

	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08
Matters disposed of by CIRB	823	738	808	658	675
Judicial reviews filed	32	31	23	14	12
Percent reviewed (%)	3.9	4.2	2.8	2.1	1.8
Reviews disposed	27	32	35	14	9
Reviews granted	1	0	0	0	0
Reviews dismissed	12	19	19	8	5
Reviews withdrawn	14	13	16	6	4
Board success rate (%)	96.3	100.0	100.0	100.0	100.0

2.5 Change Management Performance

In its 2007–08 Report on Plans and Priorities, tabled in Parliament in early spring of 2007, the CIRB identified six main priorities for immediate attention. These were to accelerate reduction in the number of backlog cases, to reduce average case disposition time, to monitor and fine-tuning the certification application process, to monitor and fine-tuning the DFR complaint process, to review the reconsideration process, and to continue Stakeholder consultations. The progress on each of these priorities is provided below.

Progress on reducing the backlog of pending cases and improving average case disposition time is heavily dependent upon initiatives that were introduced to improve the handling of certification and duty of fair representation cases.

2.5.1 Monitoring and Fine-tuning the Certification Application Process

Following consultations with major client groups and stakeholders, in 2004–05 the CIRB established a committee to review its certification application processing practices and to recommend ways in which it could expedite the disposition of these matters. New procedures were developed and tested as a pilot project in late 2004–05, and the new procedures were refined and adopted as of April 1, 2005. The main objective of the new procedures is to process and dispose of straight forward applications—(those that do not involve complex issues of law or jurisdiction and that do not require a vote or a hearing)—in 50 days or less. The CIRB recognized from the outset that this target would not be met for complex applications, but expected the new procedures to reduce the average processing time for certification applications overall.

There were a total of 126 applications for certification that were disposed of under the revised procedures in 2007–08 and, although the average processing time has increased somewhat in the last three fiscal years³, Table 5 shows that the processing time demonstrated a phenomenal improvement when compared with the five fiscal years that preceded the new procedures. The

³ The increase in processing time is statistically normal, given that the numbers since 2005–06 only include applications received since April 1, 2005. Obviously, some applications will take much longer to process and are thus not a factor in the early years of the new process.

processing time for certification applications averaged 92 days in 2007–08 compared to an average processing time of 179 days in the five fiscal years preceding 2005–06. This represents a reduction in processing time of almost 50%. An even greater improvement can be seen for applications that do not require a vote or a hearing, as their average processing time dropped to 62 days from 134 in the five fiscal years preceding 2005–06.

In view of these results, it is fair to state that the new certification procedures have met their intended objective. Nevertheless, the CIRB continues to monitor the situation and to make adjustments in order to reduce processing time even further.

Table 5–Processing Time*, Applications for Certification Received before and on or after April 1, 2005

	2000–01 to 2004–05		2005–06		2006–07		2007–08	
	Applications Disposed of	Processing Time (Days)	Applications Received on or after April 1, 2005		Applications Received on or after April 1, 2006		Applications Received on or after April 1, 2007	
			Applications Disposed of	Processing Time (Days)	Applications Disposed of	Processing Time (Days)	Applications Disposed of	Processing Time (Days)
Total	779	179	11	61	138	79	126	92
With Vote or Hearing	137	392	21	107	27	160	32	182
Without Vote or Hearing	642	134	90	50	111	59	94	62

* For the purposes of applications for certification, processing time is established as the time in days from receipt to the date a certification order or decision is issued.

2.5.2 Monitoring and Fine-tuning the DFR Complaint Process

Following consultation with stakeholders, the CIRB established a committee in 2005–06 to review its case processing practices with respect to DFR complaints and to recommend ways in which it could expedite their disposition. Although DFRs are not usually the type of matter that require priority attention—they are often deferred in favour of other more important matters—their relative number is significant and they thus have an important impact on the Board’s overall processing performance and backlog of cases. DFRs represent 23% of all applications/complaints received in the five fiscal years preceding 2007–08, and since they are more likely to be deferred, they represent only 19% of matters that were disposed of over the same period. As a result, the number of pending DFR complaints has grown from 180 in 2002–03 to 270 at the end of 2006–07, which represents almost 43% of all pending matters.

The new procedures were put into place on January 1, 2006, and although they have had some success—DFR complaints resolved under the new procedures in 2006–07 and 2007–08 took an average 195 days to process compared to 298 days in the five fiscal years preceding the change—the improvements did not appear to be lasting or practical from a legal perspective, and the Board felt that other changes needed to be made. As a result, the Board made further refinements to the treatment of DFR complaints on February 1, 2008. Unfortunately, since the new procedures only came into effect on February 1, 2008, there is an insufficient number of DFR complaints disposed of under the new regime to properly assess the impact and effectiveness of the new process. However, the little information available suggests that the improvement in processing time will be significant. If this is the case, the new DFR procedures

should have a significant effect on the backlog of pending matters as well as on the average processing time in the near future.

2.5.3 Other Identified Change Management Priorities

The new certification and DFR processes and other operational changes appear to be having a positive effect and, as the stock of older cases (particularly DFR complaints) diminishes, the improvements in case processing times and backlog reduction should be more evident.

Due to other priorities, work on the review of the reconsideration process did not begin until late in the fiscal year, and will be reported on in the 2008–09 Departmental Performance Report. Stakeholder consultations continued during FY 2007–08 and valuable input was received with respect to the review of the Board’s regulations. Work on this initiative was continuing at year end.

2.6 Other Results

The CIRB has also undertaken and/or achieved the following results in meeting its strategic outcome:

- Following the multi-year migration of its main case management tool—the Case Management System (CMS)—to replace an obsolete system, the CIRB continued with the implementation of enhancements to this extremely complex information system. Continuing review of business rules and processes, as well as the thorough audit and examination of information held on the system mean that enhancement and amendments to the programming will be an on-going challenge. The Board also continued to implement improvements in its document management system and to integrate it to the CMS. Other technological initiatives include enhancing the Board’s videoconferencing capabilities; maintaining a comprehensive and dynamic CIRB intranet; ensuring a secure remote access to CIRB databases for Board members and staff; and an examination of the potential for electronic filing of applications and documents.
- Through its 1-800 information hotline, the CIRB received almost 7,900 information requests in 2007–08. Approximately 48% of these requests concerned a matter relating to another jurisdiction (either a provincial ministry of labour, a provincial labour relations board or Human Resources and Social Development Canada) and were easily redirected. Close to 4,100 inquiries needed a more involved response from the Board, compared to the 4,700 inquiries received in 2006–07. Requests for information generally pertain to case hearing dates, documents or decisions on file, Board statistics and other various matters.
- The CIRB has continued the development of information circulars to provide clear and concise summaries of its practices to its clients and the general public. Information circulars are meant to increase the accessibility and transparency of Board processes by providing plain-language instructions respecting the interpretation and application of the *Code* and *Regulations*. It is expected that the information circulars will make the Board’s processes easier for clients to understand and manage, and ensure that the substance of matters can be more easily and quickly addressed. They are also expected to allow

pre-hearing procedures to proceed efficiently thereby reducing the time required for the hearing process, ensuring that pre-hearing information disclosure processes are as effective as possible and that preparation for matters scheduled for hearing is as complete as possible.

- The CIRB continued to revise and update its Web site in order to make more departmental information about the Board—including its decisions—more widely available and accessible to the Canadian public.
- CIRB members and staff have made presentations and addresses at a number of industrial relations conferences and seminars across Canada. These initiatives have been directed at improving ongoing contact with and feedback from the Board's stakeholder communities.

SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Organizational Information

3.1.1 Mandate, Role and Responsibilities

The *Constitution Act, 1867*, provides that provincial jurisdiction extends over “Property and Civil Rights,” meaning that primary responsibility for labour-management relations rests with the provinces. However, the Constitution assigns exclusive jurisdiction to Parliament for specific sectors of the economy and, as such, it has seen fit to enact laws regulating employment matters within those sectors that have constitutionally been reserved to it. Laws governing employee/employer relations in the federal private sector are contained in the *Code*, which is divided into three parts:

- Part I – Industrial Relations
- Part II – Occupational Health and Safety
- Part III – Labour Standards

Part I of the *Code* sets out the terms under which trade unions may acquire the legal right to represent employees in the negotiation and administration of collective agreements with their employer. It also establishes the framework within which collective bargaining takes place and provides remedies to counter infractions committed by any party subject to the *Code*’s provisions.

Part I of the *Code* had remained virtually unchanged since 1972. However, with the coming into force on January 1, 1999, of Bill C-19, an *Act to amend the Canada Labour Code (Part I)*, R.S. 1998, c. 26, significant changes were made to the *Code* in an effort to modernize it and improve the collective bargaining process for federally regulated industries. The *Act* replaced the Canada Labour Relations Board with the Canada Industrial Relations Board as an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety, of the *Code*.

*The Canada Industrial Relations Board’s **mandate** is to contribute to and to promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.*

In support of its mandate, the Board established the following vision and values:

- decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner;
- successful resolution of cases through appropriate dispute resolution mechanisms;
- an involved and well-informed labour relations community;
- effective *Regulations* and practices developed through consultation with clients.

In the discharge of its mandate and the exercise of its powers, the Board aims to be progressive and innovative, efficient and effective, open and accountable. The working environment at the Board promotes learning and development, harmony, teamwork and respect.

The Board's **role** is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which state that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada.

3.1.2 Departmental Organization

The Board, as provided for in the *Code*, is composed of the Chairperson, two or more full-time Vice-Chairpersons, not more than six full-time Members (of which not more than three represent employers and not more than three represent employees) and any other part-time Members (representing, in equal numbers, employees and employers) necessary to discharge the responsibilities of the Board. All are appointed by the GIC: the Chairperson and the Vice-Chairpersons for terms not to exceed five years, the Members for terms not to exceed three years. (Information on Board Members can be found at http://www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_e.asp.)

The Chairperson is the chief executive officer of the Board. The provisions of the *Code* assign to the Chairperson supervision over, and direction of, the work of the Board, including:

- the assignment and reassignment to panels of matters that the Board is seized of;
- the composition of panels and the assignment of Vice-Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the Board's work;
- the management of the Board's internal affairs;
- the duties of the staff of the Board.

The Board's headquarters are located in the National Capital Region. Support to the Board is provided by the Executive Director, reporting directly to the Chairperson. The Executive Director is responsible for regional operations, case management, client and corporate services, financial services and human resources. The Legal Services Branch provides legal assistance as required by the Board and its units and the General Counsel also reports directly to the Chairperson of the Board.

The Board also has five regional offices in Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto and Vancouver, with a satellite office in Winnipeg. These offices are staffed by labour relations professionals and case management teams. Each regional office is headed by a regional director, who reports to the Executive Director in Ottawa.

3.1.3 To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696

People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay

Service operator at: 1-800-855-0511

Email: info@cirb-ccri.gc.ca

Web site: <http://www.cirb-ccri.gc.ca>

Further information on how to contact the regional offices can be found at

http://www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_e.asp.

3.2 Agency Link to Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: Harmonious industrial relations climate in the federally regulated sectors through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities

	Actual Spending 2007-08		Alignment to Government of Canada Outcome Area
	Budgetary	Total	
Administration and interpretation of Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the <i>Canada Labour Code</i>	12,516.1	12,516.1	Income security and employment for Canadians

3.3 Financial Performance Summary and Summary Tables

Financial Summary Tables

The following tables are applicable to the Board:

Table 1 -Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

Table 2-Voted and Statutory Items

Table 3-Financial Statements

Table 4 -Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations for Fiscal
Year 2007-08

Table 5-Travel Policies

Table 1—Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending. The Total Authorities granted to the Board were approximately \$864,000 more than originally planned. The additional authorities consisted mainly of:

- \$533,400 carried over from previous fiscal years;
- \$502,520 to offset employee salary increases as a result of collective bargaining;
- A reduction of \$172,000 in the allowance for the contribution to employee benefits.

Actual spending represented 94% of authorized amounts.

(\$ thousands)	2005–06 Actual	2006–07 Actual	2007–08			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals
Administration and interpretation of Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the <i>Canada Labour Code</i>	12,286.9	11,658.2	12,437.0	12,437.0	13,301.3	12,516.1
Total	12,286.9	11,658.2	12,437.0	12,437.0	13,301.3	12,516.1
Less: Non-respendable revenue*	-1.1	-0.9	N/A	0.0	N/A	-1.0
Plus: Cost of services received without charge	2,785.9	2,822.4	N/A	3,010.0	N/A	2,857.4
Total for the Board Spending	15,071.7	14,479.7	N/A	15,447.0	N/A	15,372.0
Full-time Equivalents	104	103	N/A	110	N/A	101

*The non-respendable revenue consists essentially of fees collected for access to information requests and parking fee reimbursements.

Table 2—Voted and Statutory Items

This table explains the way in which Parliament votes resources to the CIRB and basically replicates the summary table listed in the Main Estimates. Resources are presented to Parliament in this format. Parliament approves the votes funding and the statutory information is provided for information purposes.

(\$ thousands)		2007–08			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals
10	Operating Expenditures	10,877.0	10,877.0	11,922.9	11,138.0
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,550.0	1,550.0	1,378.1	1,378.1
(S)	Crown Assets Surplus	0.0	0.0	0.3	0.0
	Total	12,437.0	12,437.0	13,301.3	12,516.1

Table 3—Financial Statements

**Canada Industrial Relations Board
Statement of Management Responsibility**

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2008, and all information contained in these statements rests with the CIRB's management. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the Board's financial transactions. Financial information submitted to the Public Accounts of Canada and included in the Board's Departmental Performance Report is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and

development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the Board.

The financial statements of the Board have not been audited.

Canada Industrial Relations Board
Statement of Operations (unaudited)

For the Year Ended March 31	2008	2007
(in dollars)		
Expenses		
Salaries and employee benefits	10,107,479	9,716,573
Accommodation	2,277,000	2,206,000
Professional and special services	657,316	884,921
Travel and relocation	950,562	681,556
Communication	359,484	416,349
Equipment	275,231	124,528
Equipment rentals	167,429	170,912
Amortization	428,031	454,078
Repairs and maintenance	118,460	139,146
Utilities, materials and supplies	146,278	151,872
Information	16,513	11,905
Miscellaneous	20,919	132
Total Expenses	15,524,702	14,957,972
Revenues		
Miscellaneous revenues	1,143	965
Total Revenues	1,143	965
Net Cost of Operations	15,523,599	14,957,007

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Canada Industrial Relations Board
Statement of Financial Position (unaudited)

At March 31	2008	2007
(in dollars)		
Assets		
Financial Assets		
Accounts receivable (Note 4)	232,555	374,925
Advances	4,400	4,900
Total Financial Assets	236,955	379,825
Non-financial Assets		
Tangible capital assets (Note 5)	2,342,713	2,654,827
Total	2,579,668	3,034,652
Liabilities and Equity of Canada		
Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	1,239,206	993,559
Vacation pay and compensatory leave	441,390	444,245
Employee severance benefits (Note 6)	1,519,106	1,653,381
	3,199,702	3,091,185
Equity of Canada	(620,034)	(56,533)
Total	2,579,668	3,034,652

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Canada Industrial Relations Board
Statement of Equity of Canada (unaudited)

For the Year Ended March 31	2008	2007
(in dollars)		
Equity of Canada, beginning of year	(56,533)	306,270
Net cost of operation	(15,523,559)	(14,957,007)
Current year appropriations used (Note 3)	12,516,149	11,658,196
Revenue not available for spending	(1,143)	(965)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)		
Services provided without charge from other government departments (Note 7)	(412,948)	114,281
	2,858,000	2,822,692
Equity of Canada, end of year	(620,034)	(56,533)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Canada Industrial Relations Board
Statement of Cash Flow (unaudited)

For the Year Ended March 31	2008	2007
(in dollars)		
Operating Activities		
Net cost of operations	15,523,559	14,957,007
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets	(428,031)	(454,078)
Services received without charge	(2,858,000)	(2,822,692)
Variations in Statement of Financial Position:		
Decrease (increase) in liabilities	(108,517)	(118,356)
Increase (decrease) in accounts receivable and advances	(142,870)	124,931
Cash used by operating activities	11,986,141	11,686,812
Capital Investment Activities		
Acquisitions of tangible capital assets (Note 3)	115,917	84,700
Cash used by capital investment activities	115,917	84,700
Financing Activities		
Net cash provided by Government of Canada	(12,102,058)	(11,771,512)
Cash provided by financing activities	(12,102,058)	(11,771,512)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Canada Industrial Relations Board
Notes to the Financial Statements (unaudited)

1. Authority and Objectives

The CIRB is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code*, Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999 through amendments to Part I of the *Canada Labour Code*. The objective of the Board is to contribute to and to promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.

2. Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

(a) Parliamentary appropriations

The Board is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Board do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

(b) Net cash provided by Government

The Board operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Board is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Board are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements, including transactions between departments of the federal government.

(c) Change in net position in the CRF

The change in net position in the CRF is the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-responsible revenue recorded by the Board. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.

(d) Expenses

Expenses are recorded on the accrual basis:

- Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
- Services provided without charge by other government departments for accommodation, the employer's contribution to the health and dental insurance plans and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.

(e) Employee future benefits

- Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multi-employer plan administered by the Government of Canada. The Board's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the total obligation to the Plan for the Board. Current legislation does not require the Board to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.
- Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

(f) Accounts receivable

Most receivables recorded by the Board are from other government departments. Recovery is considered certain and a provision has not been made.

(g) Tangible capital assets

All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$7,000 or more are recorded at their acquisition cost.

Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset Class	Amortization Period
Informatics hardware	3 years
Informatics software	3–10 years
Furniture and equipment	10 years
Machinery and equipment	5 years
Leasehold improvements	Lesser of the remaining term of the lease or useful life of the improvement
Leased tangible capital assets (machinery and equipment)	5 years

(h) Measurement uncertainty

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are the liability for employee severance benefits and the useful life of tangible capital assets. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used

	2008	2007
(in dollars)		
Net Cost of Operations	15,523,559	14,957,007
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add (Less):		
Services provided without charge	(2,858,000)	(2,822,692)
Refund/reversal of previous year's expenses	23,599	86,399
Amortization of tangible capital assets	(428,031)	(454,078)
Employee severance benefits	134,275	(169,086)
Vacation pay	2,855	(15,365)
Revenue not available for spending	1,143	965
Other	832	(11,690)
	(3,123,327)	(3,385,547)
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Add (Less):		
Acquisitions of tangible capital assets	115,917	84,700
Reduction of capital lease obligation	0	2,036
	115,917	86,736
Current Year Appropriations Used	12,516,149	11,658,196

(b) Appropriations provided and used

	Appropriations provided	
	2008	2007
(in dollars)		
Operating expenditures—Vote 10	10,887,000	10,822,000
Supplementary—Vote 10a	0	479,500
Transfer from TB—Vote 15	131,000	97,000
Transfer from TB—Vote 22	533,400	
Transfer from TB—Vote 23	371,520	
	11,922,920	11,398,500
Less:		
Lapsed appropriations	(784,909)	(1,006,686)
	11,138,011	10,391,814
Add:		
Contributions to employee benefit plans	1,378,138	1,266,382
Current Year Appropriations Used	12,516,149	11,658,196

(c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used

	2008	2007
(in dollars)		
Net cash provided by Government	12,102,058	11,771,512
Revenue not available for spending	1,143	965
Change in net position in the CRF		
Refund/reversal of previous year's expenses	23,599	86,399
Variation in accounts receivable	142,370	(126,931)
Variation in accounts payable and accrued liabilities	245,647	(64,059)
Other adjustments	1,332	(9,690)
	412,948	(114,281)
Current Year Appropriations Used	12,516,149	11,658,196

4. Accounts receivable

	2008	2007
(in dollars)		
Receivables from other federal government departments and agencies	218,061	357,677
Receivables from external parties	14,494	17,248
Total	232,555	374,925

5. Tangible Capital Assets

Cost	Opening Balance	Acquisitions	Transfers	Closing Balance
(in dollars)				
Leasehold improvements	263,333	0	0	263,333
Informatics hardware	492,561	0	0	492,561
Informatics software	2,781,491	0	0	2,781,491
Furniture and equipment	240,134	0	0	240,134
Machinery and equipment	35,735	0	0	35,735
Assets under construction	0	115,917	0	115,917
	3,813,254	115,917	0	3,929,171
Accumulated Amortization	Opening Balance	Amortizations Expense 2006–07	Transfers	Closing Balance
(in dollars)				
Leasehold improvements	157,549	93,515	0	251,064
Informatics hardware	464,808	27,753	0	492,561
Informatics software	452,177	278,125	0	730,302
Furniture and equipment	65,019	24,013	0	89,032
Machinery and equipment	18,874	4,625	0	23,499
	1,158,427	428,031	0	1,586,458
Net Book Value	2,654,827			2,342,713

6. Employee Benefits

(a) Pension benefits

The Board's employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2% per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Québec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and the Board contribute to the cost of the Plan. The 2008 expense amounts to \$1,004,662 (\$933,324 in 2007), which represents approximately 2.1 times (2.2 in 2007) the contributions by employees.

The Board's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

(b) Severance benefits

The Board provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	2008	2007
(in dollars)		
Accrued benefit obligation, beginning of year	1,653,381	1,484,295
Expense for the year	85,257	284,834
Benefits paid during the year	(219,532)	(115,748)
Accrued benefit obligation, end of year	1,519,106	1,653,381

7. Related Party Transactions

The Board is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The Board enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the Board received services that were obtained without charge from other government departments as presented in part (a).

(a) Services provided without charge

During the year, the Board received without charge from other departments, accommodation and the employer's contribution to the health and dental insurance plans. These services without charge have been recognized in the Board's Statement of Operations as follows:

	2008	2007
(in dollars)		
Accommodation	2,277,000	2,206,000
Employer's contribution to the health and dental insurance plans	581,000	616,692
Total	2,858,000	2,822,692

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada, are not included as an expense in the Board's Statement of Operations.

(b) Payables and receivables outstanding at year-end with related parties

	2008	2007
(in dollars)		
Accounts receivable with other government departments and agencies	172,612	322,437
Accounts payable to other government departments and agencies	263,438	70,493

Table 4—Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations for Fiscal Year 2007–08

Response to Parliamentary Committees

No recommendations were received.

Response to the Auditor General including to the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD)

The Office of the Auditor General looked at the controls applied by three small organizations, including the CIRB, for acquisition cards, contracting, executive travel, hospitality, executive compensation, and selected areas of human resources management. They also examined whether the entities' management and control practices comply with government policies.

Three recommendations were formulated:

Recommendation 1—The CIRB should ensure that controls for procurement are applied rigorously and that transactions are conducted in accordance with the requirements of the Treasury Board Contracting Policy and the *Government Contracts Regulations*.

CIRB Response 1—The CIRB agrees with this recommendation. All managers have recently successfully completed the Canada School of Public Service's Authority Delegation online assessment course on procurement. All new managers are required to undergo similar training in procurement policy. The CIRB is currently staffing the position of Manager, Materiel Management and Administrative Services, and will ensure that the successful candidate is fully trained in contract management and procurement and rigorously applies the requisite policies and controls.

Recommendation 2—The CIRB should develop and implement human resources plans that clearly define the current and future human resources needs, that are integrated with the business plans, and that outline the strategies to fill current and projected gaps in the workforce.

CIRB Response 2—The CIRB agrees with this recommendation. The CIRB currently has a number of strategic plans and/or anticipated actions covering a range of human resources activities, such as employment equity, official languages and succession planning. It will now move to integrate those existing plans into an overall comprehensive plan linked to business objectives. This will be completed in the 2007–08 fiscal year.

Recommendation 3—The CIRB should ensure that performance pay awards are based on complete performance assessments.

CIRB Response 3—The CIRB agrees that there have been shortcomings with respect to the performance management process and the maintenance of comprehensive file records of all completed performance assessments. The CIRB will rectify the process immediately, in the current year, and will ensure that all completed performance assessments are maintained by its Human Resources Unit. The CIRB will continue to ensure that performance agreements and assessments are prepared in accordance with government guidelines.

More detailed information can be obtained at the following link:

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_200710_02_e_23826.html

Table 5—Travel Policies

The CIRB's Travel Policy complies with the Treasury Board Travel Directive with respect to its application to all Board staff and GIC appointees. In the case of GIC appointees, the CIRB generally adheres to the Special Travel Authorities applicable to GICs, as set out in the Treasury Board Travel Directive, with certain restrictions with respect to meal allowances and accommodation and the directives on business class air travel.

SECTION IV–ILLUSTRATIVE BOARD DECISIONS AND JUDICIAL REVIEWS

4.1 Illustrative Board Decisions

British Columbia Terminal Elevator Operators' Association et al., [2007] CIRB no. 384

This decision elaborated on the Board's reasons for finding that the employees' refusal to cross picket lines established by the Public Service Alliance of Canada (PSAC) in relation to legal strike action against the Canadian Grain Commission constituted a strike within the meaning of the *Code* and addresses a *Charter* issue raised by the unions concerning whether the definition of "strike" in the *Code* and the *Code* provisions prohibiting mid-contract strikes infringe the rights to freedoms of expression and association protected by sections 2(b) and 2(d) of the *Charter*.

The Board confirmed the objective definition of strike as established by its jurisprudence and found, in this case, that the concerted refusal to cross a picket-line constituted a "strike" within the meaning of the *Code*, notwithstanding the existence of picket line clauses contained in the parties' collective agreements. The Board noted that the statutory prohibition against all forms of mid-contract strikes must take precedence over the parties' contractual rights.

The Board concluded that the act of refusing to cross a picket line constitutes a form of expression, but is not a lawful activity under the *Code*. The *Code*'s restrictions, which affect only the timing and manner of the expression, as opposed to the content, do not amount to infringement of the workers' right to freedom of expression under section 2(b) of the *Charter*. With respect to the freedom of association under section 2(d) of the *Charter*, the Board stated that although *Dunmore v. Ontario (Attorney General)*, [2001] 3 S.C.R. 1016, may have made the test somewhat broader to include certain activities that might not otherwise have been caught by the Supreme Court of Canada's 1987 labour trilogy analysis, it nevertheless confirmed the principle that there is no constitutionally protected right to strike or bargain collectively. Individual employees, unionized and non-unionized alike, remain free to join together to demonstrate their solidarity and support towards other workers, in other ways and at other times. Therefore, the provisions of the *Code* did not infringe the freedom of association protected by section 2(d) of the *Charter*.

Even if there had been an infringement on the right to freedom of expression or association, the infringement would still be justified under section 1 of the *Charter*.

This decision was issued on June 8, 2007, the same date as the Supreme Court of Canada's landmark decision in *Health Services and Support – Facilities Subsector Bargaining Assn. v. British Columbia*, [2007] 2 S.C.R. 391.

Applications for reconsideration of this decision are pending before the Board; judicial review applications are pending before the Federal Court of Appeal.

Bank of Canada, [2007] CIRB no. 387

The Board was seized with an unfair labour practice complaint filed by the Public Service Alliance of Canada (the union), alleging that the Bank of Canada (the employer) violated its obligation to bargain in good faith by refusing to disclose to the union, in the context of negotiations for a first collective agreement, the salary and premium information for individual employees. The employer argued that it was prohibited from disclosing the specific information to the union under the provisions of the *Privacy Act* and sought an order that the union is subject to the requirements of the *Personal Information Protection and Electronic Documents Act* (PIPEDA).

In this case, the union, as the exclusive bargaining agent for the employees in the bargaining unit, was entitled to the complete compensation package information, including full salary, premium and disbursement information, for each employee in the bargaining unit. Since the information was gathered by the employer to administer the individual employment contracts of employees prior to being unionized, this purpose was consistent with the purpose for which the information was being sought by the union, that is, the negotiation of employees' terms and conditions of employment. The Board therefore found that the exceptions under the *Privacy Act* allow the disclosure of the requested information by the employer to the union.

Although the Board has the power and jurisdiction to examine other statutes such as PIPEDA in the exercise of its functions under the *Code*, the Board was of the view that the question of whether the union is subject to PIPEDA is better left for the Privacy Commissioner to answer in the context of a complaint made before that Commissioner by an individual against the union. However, the Board nonetheless confirmed that it is the union's duty to respect the requirements of any law that may apply to it, including PIPEDA.

Global Helicopter Pilots Association (2007), as yet unreported CIRB decision no. 396

The Global Helicopter Pilots Association applied to the Board, pursuant to section 24 of the *Code*, to be certified as the bargaining agent for a group of helicopter pilots hired in Canada but located at various bases throughout the world. The named employer (CHC Global Operations, a Division of CHC Helicopters International Inc. (Global)) is a Canadian business with headquarters in British Columbia. It provides chartering helicopter services, operating in Canada and around the world, to the oil and gas industry.

The decision dealt with a preliminary issue of the Board's jurisdiction to hear the application for certification insofar as it extends to helicopter pilots located outside of Canada. The question was whether the pilots were employed on or in connection with the operation of a federal work, business or undertaking.

The Board concluded that Global was a federal business or undertaking, and that the employees working at the Nova Scotia base were clearly employed on or in connection with Global. Assuming that Global was the true employer of all the pilots in question, as had been assumed for the purposes of this preliminary issue, the Board was of the view that many, if not all of the

pilots could be considered as having sufficient connection with Global as the federal undertaking in question. Consequently, most if not all employees concerned could potentially be within the jurisdiction of the *Code* and the Board for the purposes of the application for certification. On the basis of all the evidence, the Board found that it was possible to rule that the Board had the initial jurisdiction to entertain the application for certification; however, the Board also concluded that a final determination as to the Board's jurisdiction over all of the different pilots concerned ought to await the determination of the issues of true employer and appropriateness of the bargaining unit.

The Board's decision was upheld on reconsideration; an application for judicial review is pending before the Federal Court of Appeal.

British Columbia Maritime Employers Association (2007), as yet unreported CIRB decision no. 397

The dispute had its genesis in the introduction of the federal government's Marine Transportation Security Clearance Program (MTSCP), as prescribed by the *Marine Transportation Security Regulations* (the *Regulations*). The MTSCP requires employees who work in safety sensitive positions to obtain a Transportation Security Clearance (TSC) by a certain date. The International Longshore and Warehouse Union (ILWU) advised the identified employees "not to apply at this time" for the TSC. This led the British Columbia Maritime Employers Association to apply for a declaration of unlawful strike under section 91 of the *Code*. The ILWU argued that the *Regulations* violated the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, the *Privacy Act*, the *Canadian Bill of Rights* and the *Canadian Human Rights Act*. During the hearing, the Attorney General of Canada filed a Reference with the Court concerning these challenges.

The Board first addressed the preliminary issue regarding what impact the Reference might have on the matters before it. The majority of the Board was of the view that the challenges to the legislation contained in the Reference had been moved to the Court's jurisdiction. The majority then determined that the Board had a continuing statutory duty to decide whether or not an unlawful strike was taking place. The majority found that an unlawful strike had occurred when the ILWU advised the employees not to apply for the security clearance, and the employees refused in concert to apply.

The dissenting member found that there had not been a strike, and would have awaited the Court's decision in the Reference before rendering a final decision.

The Attorney General's Reference is still pending before the Federal Court of Appeal; however, the Court denied the union's request for a stay of the Board's order and the Regulations.

Canadian National Railway Company (2007), as yet unreported CIRB decision no. 398

This case dealt with the unique circumstances surrounding a displacement application filed by the Teamsters Canada Rail Conference to represent a unit of employees working for the Canadian National Railway Company (CN). The application was filed during the ratification process for a tentative settlement agreement reached between the incumbent union (the United Transportation Union (UTU)) and CN in the context of a lawful strike. The parties to the tentative settlement agreement had concluded an interim return-to-work protocol providing that employees return to work during the ratification process. Seventy-nine percent of the UTU membership rejected the tentative settlement agreement. Parliament ultimately passed back-to-work legislation, entitled the *Railway Continuation Act, 2007* (the *Railway Act*), providing for an end to any strike action and imposing a final offer selection process, which was conducted by Arbitrator Sims.

The main issue in this case was whether the Board should grant consent, as required pursuant to section 24(3) of the *Code*, to file the application for certification during a lawful strike.

Although the UTU and CN submitted that the Board should first determine the issue of consent as a preliminary issue, prior to even processing the application for certification, the Board found that, in this particular case, it was preferable to receive and review the full submissions of the parties in order to determine whether it would exercise its discretion to grant consent, should consent be required in the circumstances, because the question of whether there was an ongoing strike at the time the application was filed was a contested issue.

With respect to the substantive issues raised in the application, the Board first found that the *Railway Act* did not have the effect of closing the open periods provided for under section 24 of the *Code* and, secondly, that the application was filed during a lawful strike even if a majority of the employees had returned to work for the period of time between the signing of the tentative settlement and the ratification vote. That being found, the determining issue was whether or not to grant consent. The Board examined the unusual circumstances of this case: the fact that a majority of employees were back at work at the time the application was filed, that back-to-work legislation had been tabled, that there existed internal union problems within the UTU, that 79 percent of the membership rejected the tentative agreement, and that the final offer selection award would be binding on any other union certified by the Board. The Board found that there were compelling labour relations reasons and, consequently, a labour relations purpose to be served for the Board to grant consent. Consent was therefore granted, and the employees were given an opportunity to decide which union they would like to represent them.

The Board subsequently ordered a representation vote to be taken. A reconsideration application of the decision to hold a representation vote is currently pending before the Board.

4.2 Judicial Reviews

***TD Canada Trust v. United Steel, Paper and Forestry, Rubber, Manufacturing, Energy, Allied Industrial and Service Workers International Union* (2007), 370 N.R. 267 (F.C.A., no. A-192-05)**

The original panel of the Board granted an application for certification filed by the United Steelworkers of America (the union) and determined that a single bargaining unit comprising employees of eight of TD Canada Trust's (TD) branches was appropriate (*TD Canada Trust in the City of Greater Sudbury, Ontario*, [2005] CIRB no. 316). The Board dismissed TD's reconsideration application (*TD Canada Trust in the City of Greater Sudbury, Ontario*, [2006] CIRB no. 363; and 141 CLRBR (2d) 94).

The Court dismissed the application for the judicial review filed by TD.

The Court addressed two natural justice grounds. The first dealt with the Board's alleged insufficient and procedurally unfair investigation into certain employees' allegations of intimidation and coercion by union representatives. The Court found that this ground could not succeed, as the Board is entitled to considerable deference in procedural matters. The second ground dealt with the fact that the request to intervene filed by the seven employees at the Lively Branch (the Lively Seven) had apparently been ignored by the original panel. According to the Court, this oversight was remedied when the group was granted intervenor status in the reconsideration hearing. The Court stated that "[a] reconsideration hearing is meant to be a serious review of the original decision" and concluded that the reconsideration panel gave full consideration to the applicants' material and submissions.

The Court confirmed that the standard of review for the Board's certification decision and reconsideration decision was that of patent unreasonableness. As such, it did not find any error of fact or law that would warrant the Court's interference.

The Court was not convinced that there was interference with the freedom of association (section 2(d) of the *Charter*) that warranted *Charter* protection. It found that there was no evidence of any forced association of any individual of the Lively Seven with ideas or values to which he or she did not adhere. As a result, the Court concluded that an analysis under section 1 of the *Charter* was not required.

***Air Canada Pilots Association v. Air Line Pilots Association et als*, no. A-144-06, June 19, 2007 (F.C.A.)**

The Court upheld a decision of the Board in *Air Canada*, [2006] CIRB no. 349; and 138 CLRBR (2d) 193, in which the Board decided, among other things, that it had no jurisdiction, under section 16(p) of the *Code*, to rule on whether or not arbitrator Teplitsky's recommendations (to modify in part arbitrator Keller's seniority integration list at Air Canada), if implemented, would violate the *Code*.

The Court stated that section 16(p) is an “empowering” provision, one which grants the Board discretionary powers, as opposed to a jurisdictional provision. Therefore, the applicable standard of review is that of patent unreasonableness. In this case, the Board’s decision was rational and made particular sense in the overall context of the seniority list proceedings. The Air Canada Pilots Association (ACPA) tried to rely on other provisions of the *Code*, such as sections 15.1(2), 18 and 18.1, but these sections were not applicable and the ACPA’s reliance on section 15.1(2) indicated to the Court that it was simply seeking a reconsideration of arbitrator Keller’s award.

Application for leave to appeal to the Supreme Court of Canada has been dismissed.

Thien v. International Longshore and Warehouse Union, Ship & Dock Foremen, Local 514 et al. (2008), 372 N.R. 252 (F.C.A., no. A-250-07)

Mr. Thien originally complained to the Board under section 37 of the *Code* that his union, the International Longshore and Warehouse Union, Ship and Dock Foremen Local 514 (the union), breached its duty of fair representation by refusing to represent him in a grievance procedure pertaining to his entitlement to a retirement allowance. Mr. Thien had been dismissed by Western Stevedoring Company Limited, his employer, for cause and was subsequently denied a retirement allowance. The Board dismissed Mr. Thien’s complaint in *Harvey Thien*, April 20, 2007 (CIRB LD 1592), on the basis that the complainant had not provided sufficient facts to establish a violation of the duty of fair representation.

Mr. Thien sought judicial review of the Board’s decision on two grounds: (1) the Board had not dealt satisfactorily with his request for an oral hearing; and (2) the Board had failed to examine the issue of whether the union had breached its duty of fair representation when the union did not address the complexity of the issue and the structure of the longshore industry and the issue of whether termination by one employer within a group of employers severs all entitlements.

The Court dismissed the application for judicial review. It found that there was no error in the Board’s decision not to hold an oral hearing; that Mr. Thien’s allegations of failure on the part of his union to address the issues outlined above were not substantiated; and that Mr. Thien did not show that the Board’s conclusion—that most of his arguments appeared to be directed at the merits of the grievance—was erroneous. The Court also commented that Mr. Thien’s complaints on judicial review went beyond the question of whether or not the union breached its duty of fair representation, and involved considerations relating to the merits of both the decision denying him entitlement to the retirement allowance and the employer’s decision to terminate his employment.

Application for leave to appeal to the Supreme Court of Canada was dismissed.

La Cour a rejeté la demande de contrôle judiciaire. Elle a conclu que le Conseil n'avait commis aucune erreur en décidant de ne pas tenir d'audience, que les allégations de M. Thien quant au fait que son syndicat n'ait pas tenu compte des questions énoncées ci-dessus n'étaient pas fondées et que M. Thien n'avait pas démontré que la conclusion du Conseil – voulant que la plupart de ses observations semblaient porter sur le bien-fondé du grief – était erronée. La Cour a aussi formulé des observations sur le fait que les motifs invoqués par M. Thien pour justifier un contrôle judiciaire outrepassaient la question de savoir si le syndicat avait manqué à son devoir de représentation juste, et portaient sur des facteurs liés au bien-fondé de la décision selon laquelle il s'était vu refuser des prestations de retraite ainsi que de la décision de l'employeur de le congédier.

La demande d'autorisation d'appel présentée à la Cour suprême du Canada a été rejetée.

des valeurs auxquelles ils n'adhéraient pas. Par conséquent, la Cour a conclu qu'une analyse reposant sur l'article 1 de la Charte n'était pas nécessaire.

Air Canada Pilots Association c. Air Line Pilots Association et autres, n° A-144-06, le 19 juin 2007 (C.A.F.)

La Cour a confirmé la décision du Conseil dans *Air Canada*, [2006] CCRI n° 349, et 138 CLRBR (2d) 193, dans laquelle le Conseil a conclu, notamment, qu'il n'avait pas compétence, en vertu de l'alinéa 16p) du *Code*, pour déterminer si la mise en oeuvre des recommandations formulées par M. Tepitsky (visant à modifier en partie la liste d'ancienneté intégrée chez Air Canada dressée par l'arbitre Keller) porterait atteinte au *Code*.

La Cour a statué que l'alinéa 16p) est une disposition « habilitante » conférant au Conseil des pouvoirs discrétionnaires, par opposition à une disposition relative à la compétence. Par conséquent, la norme de contrôle applicable est celle de la décision manifestement déraisonnable. En l'espèce, la décision du Conseil était rationnelle et tout à fait logique dans le contexte général des procédures concernant la liste d'ancienneté. L'Association des pilotes d'Air Canada a tenté d'invoquer d'autres dispositions du *Code*, comme le paragraphe 15.1(2) et les articles 18 et 18.1, mais ces dispositions ne s'appliquaient pas, et son argument fondé sur le paragraphe 15.1(2) a indiqué à la Cour qu'elle cherchait simplement à obtenir le réexamen de la décision Keller.

La demande d'autorisation d'appel présentée à la Cour suprême du Canada a été rejetée.

Thien v. International Longshore and Warehouse Union, Ship & Dock Foremen, Local 514 et al. (2008), 372 N.R. 252 (C.A.F., dossier n° A-250-07)

La plainte initiale de M. Thien a été déposée auprès du Conseil en vertu de l'article 37 du *Code*. M. Thien alléguait que l'International Longshore and Warehouse Union, Ship and Dock Foremen, section locale 514 (le syndicat), avait manqué à son devoir de représentation juste en refusant de le représenter dans le cadre d'une procédure de règlement des griefs concernant son admissibilité à des prestations de retraite. M. Thien avait été congédié par la Western Stevedoring Company Limited, son employeur, pour un motif déterminé et s'est vu refuser une prestation de retraite. Dans *Harvey Thien*, 20 avril 2007 (CCRI LD 1592), le Conseil a rejeté la plainte de M. Thien au motif qu'il n'avait pas fourni suffisamment de faits pour établir un manquement au devoir de représentation juste.

M. Thien a demandé le contrôle judiciaire de la décision du Conseil en s'appuyant sur deux motifs : 1) l'omission du Conseil de traiter de façon satisfaisante la demande d'audience du requérant; et 2) le défaut du Conseil d'examiner si le syndicat avait manqué à son devoir de représentation juste lorsqu'il n'a pas tenu compte de la complexité du litige et de la structure dans le secteur du débarquement, ni ne s'est demandé si le congédiement par un employeur qui fait partie d'un groupe d'employeurs met fin à toute admissibilité.

avaient rejeté l'entente de principe et que la décision sur les offres finales allait lier tout autre syndicat qui serait accrédité par le Conseil. Le Conseil a conclu qu'il existait des raisons convaincantes de consentir à la présentation de la demande puisqu'il permettait d'atteindre un objectif lié aux relations du travail. Le Conseil a dès lors donné son consentement, si bien que les employés ont eu la possibilité de décider quel syndicat les représenterait.

Le Conseil a par la suite ordonné un scrutin de représentation. Une demande de réexamen de la décision de tenir un scrutin de représentation est présentée devant le Conseil.

4.2 Demandes de contrôle judiciaire

TD Canada Trust v. United Steel, Paper and Forestry, Rubber, Manufacturing, Energy, Allied Industrial and Service Workers International Union (2007), 370 N.R. 267 (C.A.F., dossier n° A-192-05)

Le banc initial du CCRJ a accueilli une demande d'accréditation présentée par les Métallurgistes unis d'Amérique (le syndicat) et a jugé qu'une unité de négociation unique composée d'employés de huit succursales de TD Canada Trust (la TD) était une unité habile à négocier collectivement (*TD Canada Trust du Grand Sudbury (Ontario)*, [2005] CCRJ n° 316). Le Conseil a rejeté la demande de réexamen présentée par la TD (*TD Canada Trust du Grand Sudbury (Ontario)*, [2006] CCRJ n° 363; et 141 CLRB (2d) 94).

La Cour a rejeté la demande de contrôle judiciaire présentée par la TD.

La Cour a traité de deux motifs de justice naturelle. Le premier portait sur l'enquête du Conseil soi-disant insuffisante et inéquitable sur le plan de la procédure concernant des allégations d'intimidation et de coercition de la part de représentants syndicaux. La Cour a conclu que ce motif ne pouvait être accueilli, car elle doit faire preuve d'une grande retenue à l'égard du Conseil en ce qui concerne les questions de procédure. Le deuxième motif portait sur le fait que le banc initial avait apparemment omis d'examiner la demande d'intervention des employés de la succursale Lively (le groupe Lively Seven). D'après la Cour, cette omission a été corrigée quand le groupe s'est vu accorder la qualité d'intervenant dans le cadre de la demande de réexamen. La Cour a déclaré que « le réexamen [vise à permettre] un examen sérieux de la décision originale » et a conclu que le banc de révision avait pleinement pris en considération les documents et les prétentions des requérants.

La Cour a confirmé que la norme de contrôle qui s'applique aux décisions du Conseil sur la demande d'accréditation et sur la demande de réexamen est celle de la décision manifestement déraisonnable. Par conséquent, elle n'a trouvé aucune erreur de fait ou de droit qui justifierait l'intervention de la Cour.

La Cour n'était pas convaincue qu'il y avait eu une atteinte à la liberté d'association faisant entrer en jeu la protection de la *Charte* (alinéa 2d) de la *Charte*. Elle a conclu que la preuve ne révélait pas que les membres du groupe Lively Seven aient été forcés d'adhérer à des idées ou à

Le membre dissident était d'avis qu'il n'y avait pas eu de grève et il aurait attendu de connaître la décision de la Cour d'appel fédérale sur le renvoi avant de statuer de façon définitive sur la demande.

Le renvoi du procureur général est toujours en instance devant la Cour d'appel fédérale. Toutefois, la Cour a rejeté la demande présentée par le syndicat visant à suspendre la mise à exécution de l'ordonnance du Conseil ainsi que l'application du Règlement.

Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (2007), décision du CCRI n° 398, non encore rapportée

L'affaire portait sur le contexte unique dans lequel la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada avait présenté une demande visant à déloger le syndicat en place dans le but de représenter une unité d'employés travaillant pour la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN). La demande avait été présentée durant le processus de ratification d'une entente de principe conclue entre le syndicat accrédité (les Travailleurs unis des transports (le TUT)) et le CN dans le cadre d'une grève non interdite par la loi. Les parties à cette entente avaient conclu un protocole provisoire de retour au travail qui prévoyait le retour au travail des employés durant le processus de ratification. Soixante-dix-neuf pour cent des membres du TUT ont rejeté l'entente de principe. Le Parlement s'est résolu à adopter une loi de retour au travail intitulée la *Loi de 2007 sur le maintien des services ferroviaires* (la *Loi sur les services ferroviaires*) afin de mettre fin à toute mesure de grève et d'imposer un processus d'arbitrage des offres finales dirigé par l'arbitre Sims.

La principale question à trancher dans cette affaire consistait à établir si le Conseil devait consentir, pour l'application du paragraphe 24(3) du *Code*, à la présentation de la demande d'accréditation durant une grève non interdite par la loi.

Même si le TUT et le CN ont réclamé que le Conseil tranche la question du consentement à titre préliminaire, et ce, avant même de traiter la demande d'accréditation, le Conseil a conclu qu'il était préférable, dans ce cas particulier, de recevoir et d'examiner les observations complètes des parties de manière à déterminer s'il devait exercer son pouvoir discrétionnaire de donner son consentement, pour autant que cela fut nécessaire dans les circonstances, vu que les parties contestaient le fait qu'une grève était en cours à la date de présentation de la demande.

Concernant les questions de fond soulevées dans la demande, le Conseil a d'abord conclu que la *Loi sur les services ferroviaires* ne mettait pas fin aux périodes ouvertes prévues par l'article 24 du *Code* et, en deuxième lieu, que la demande avait été présentée durant une grève non interdite par la loi même si une majorité des employés étaient retournés au travail entre la signature de l'entente de principe et le vote de ratification. Le Conseil s'est ensuite employé à déterminer s'il devait consentir à la présentation de la demande d'accréditation. Pour ce faire, le Conseil a examiné les circonstances inhabituelles de cette affaire, soit qu'une majorité des employés étaient de retour au travail à la date de présentation de la demande, qu'une loi de retour au travail avait été déposée, que le TUT éprouvait des problèmes internes, que 79 pour cent des membres

La décision porte sur la question préliminaire de la compétence du Conseil pour instruire la demande d'accréditation, dans la mesure où elle englobe les pilotes d'hélicoptère affectés à l'étranger. La question était celle de savoir si les pilotes sont des employés dans le cadre d'une entreprise fédérale.

Le Conseil a conclu que Global était une entreprise fédérale et que les employés travaillant à sa base située en Nouvelle-Écosse étaient incontestablement employés dans le cadre de l'entreprise de l'employeur. Si l'on tient pour acquis que Global est le véritable employeur de tous les pilotes en question, comme on l'a supposé aux fins de trancher la question préliminaire en l'espèce, le Conseil constate qu'une bonne partie, voire la totalité de ces pilotes, peuvent être considérés comme ayant un lien suffisant avec Global, l'entreprise fédérale en cause. En conséquence, une bonne partie, voire la totalité des employés visés, pourraient être assujettis à la compétence du Conseil en vertu du *Code*, aux fins de la demande d'accréditation. Compte tenu de la preuve, le Conseil est d'avis qu'il est possible de conclure qu'il possède la compétence initiale pour instruire la demande d'accréditation. Cela dit, le Conseil a également conclu qu'il était nécessaire de statuer sur la question du véritable employeur et sur l'habileté à négocier collectivement de l'unité proposée avant de rendre une décision définitive sur la compétence du Conseil relativement à tous les pilotes concernés.

La décision du Conseil a été confirmée à l'issue d'une demande de réexamen; une demande de contrôle judiciaire est en instance devant la Cour d'appel fédérale.

British Columbia Maritime Employers Association (2007), décision du CCRI n° 397, non encore rapportée

Le présent litige tire son origine de l'adoption du Programme d'habilitation de sécurité en matière de transport maritime (le PHSTM) par le gouvernement fédéral, tel qu'il était prévu dans le *Règlement sur la sûreté du transport maritime* (le *Règlement*). Pour l'application du PHSTM, des employés qui occupent des postes considérés comme essentiels pour la sécurité doivent avoir obtenu une habilitation de sécurité en matière de transport (HST) avant une certaine date. L'International Longshore and Warehouse Union (ILWU) a conseillé aux employés identifiés de « ne pas remplir de formulaire de demande à ce moment-ci » en vue d'obtenir l'HST. Par conséquent, la British Columbia Maritime Employers Association a présenté une demande en vue d'obtenir une déclaration de grève illégale en vertu de l'article 91 du *Code*. L'ILWU a avancé que le *Règlement* violait la *Charte canadienne sur les droits et libertés*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Déclaration canadienne des droits* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Lors de l'audience, le procureur général du Canada a présenté une demande (le renvoi) devant la Cour d'appel fédérale concernant ces objections.

Le Conseil a d'abord traité de la question préliminaire portant sur l'incidence du renvoi sur la procédure devant le Conseil. La majorité du Conseil estimait que les objections sur les mesures législatives qui étaient contenues dans le renvoi étaient désormais du ressort de la Cour. La majorité du Conseil a alors déterminé que ce dernier conservait le pouvoir légal de décider s'il y avait grève illégale. La majorité a conclu que la consigne donnée aux employés de ne pas remplir le formulaire de demande en vue d'obtenir l'habilitation de sécurité, ainsi que le refus concerté des employés d'obtenir cette habilitation, équivalaient à une grève illégale.

Des demandes de réexamen de cette décision sont en instance devant le Conseil, et des demandes de contrôle judiciaire sont en instance devant la Cour d'appel fédérale.

Banque du Canada, [2007] CCRI n° 387

Le Conseil a été saisi d'une plainte de pratique déloyale de travail déposée par l'Alliance de la fonction publique du Canada (le syndicat), dans laquelle celui-ci alléguait que la Banque du Canada (l'employeur) avait enfreint son obligation de négocier de bonne foi en refusant de divulguer au syndicat, dans le cadre des négociations d'une première convention collective, des renseignements sur le salaire et sur les primes de certains employés. L'employeur a fait valoir qu'il lui était interdit de révéler ces renseignements précis au syndicat en vertu des dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et a demandé une ordonnance déclarant que le syndicat est assujéti aux exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (LPRPDE).

Dans cette affaire, le syndicat, en qualité d'agent négociateur exclusif des employés membres de l'unité de négociation, avait droit aux renseignements complets sur le régime de rémunération, y compris les renseignements complets sur le salaire, les primes et les déboursés, pour chaque employé membre de l'unité de négociation. Comme les renseignements avaient été recueillis par l'employeur dans le but de gérer chacun des contrats de travail des employés avant que ceux-ci soient syndiqués, ce but était compatible avec le but pour lequel le syndicat cherchait à obtenir de l'information, à savoir la négociation des conditions d'emploi des employés. Le Conseil a donc conclu que les exceptions prévues à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* permettent la divulgation par l'employeur au syndicat des renseignements demandés.

Bien que le Conseil possède le pouvoir et la compétence d'examiner d'autres lois comme la LPRPDE dans le cadre de l'exercice de ses fonctions prévues par le *Code*, le Conseil était d'avis qu'il est préférable de laisser au Commissariat à la protection de la vie privée le soin de déterminer si le syndicat est assujéti à la LPRPDE dans le cadre d'une plainte déposée auprès de cette commission par un particulier à l'encontre du syndicat. Toutefois, le Conseil a néanmoins confirmé que le syndicat est tenu de satisfaire aux exigences de toute loi à laquelle il peut être assujéti, dont la LPRPDE.

Global Helicopter Pilots Association (2007), décision du CCRI n° 396, non encore rapportée

La Global Helicopter Pilots Association a présenté une demande au Conseil, en vertu de l'article 24 du *Code*, afin d'être accréditée à titre d'agent négociateur d'un groupe de pilotes d'hélicoptère embauchés au Canada, mais répartis dans diverses bases aux quatre coins du globe. L'employeur en cause (CHC Global Operations, une division de CHC Helicopters International inc. (Global)) est une entreprise canadienne dont le siège social est situé en Colombie-Britannique. Elle fournit des services de transport par hélicoptère par vol notisé au secteur pétrolier au Canada et à l'étranger.

SECTION IV – DÉCISIONS CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL ET DEMANDES DE CONTRÔLE JUDICIAIRE

4.1 Décisions caractéristiques du Conseil

British Columbia Terminal Elevator Operators' Association et autres, [2007] CCRI n° 384

Cette décision explique les motifs du Conseil de conclure que le refus des employés de franchir des lignes de piquetage établies par l'Alliance de la fonction publique du Canada (l'AFPC) relativement à une grève légale contre la Commission canadienne des grains constituait une grève au sens du *Code* et aborde une question liée à la *Charte* qui a été soulevée par les syndicats aux fins d'établir si la définition de « grève » dans le *Code* et les dispositions du *Code* interdisant les grèves en cours de convention collective entraînent les libertés d'expression et d'association protégées par les alinéas 2b) et 2d) de la *Charte*.

Le Conseil confirme la définition objective du terme grève établie par sa jurisprudence et conclut, dans cette affaire, que le refus concerté de franchir une ligne de piquetage constituait une « grève » au sens du *Code*, notwithstanding l'existence de dispositions relatives aux lignes de piquetage contenues dans les conventions collectives intervenues entre les parties. Le Conseil constate que l'interdiction prévue par la loi qui s'applique à toutes les formes de grèves en cours de convention collective doit avoir préséance sur les droits contractuels des parties.

Le Conseil conclut que le geste qui consiste à refuser de franchir une ligne de piquetage est une forme d'expression, mais ne constitue pas une activité légale en vertu du *Code*. Les restrictions imposées par le *Code*, qui touchent seulement le moment et le mode d'expression, par opposition au contenu, ne correspondent pas à une violation du droit des travailleurs à la liberté d'expression en vertu de l'alinéa 2b) de la *Charte*. En ce qui a trait à la liberté d'association prévue par l'alinéa 2d) de la *Charte*, le Conseil déclare que bien que l'arrêt *Dunmore c. Ontario (Procureur général)*, [2001] 3 R.C.S. 1016, ait pu élargir quelque peu le critère de manière à englober certaines activités qui n'auraient peut-être pas par ailleurs été visées par la trilogie d'affaires de droit du travail de la Cour Suprême du Canada datant de 1987, il a néanmoins confirmé le principe selon lequel il n'existe pas de droit de grève ou de droit à la négociation collective protégé par la Constitution. Les employés concernés, qu'ils soient syndiqués ou non, demeurent libres de se regrouper pour montrer leur solidarité et leur soutien envers d'autres travailleurs, à d'autres moments et en ayant recours à d'autres méthodes. En conséquence, les dispositions du *Code* n'enfreignent pas la liberté d'association telle qu'elle est protégée par l'alinéa 2d) de la *Charte*.

Même s'il y avait eu violation du droit à la liberté d'expression ou d'association, la violation serait quand même justifiée en vertu de l'article 1 de la *Charte*.

Cette décision a été rendue le 8 juin 2007, soit à la même date que la Cour suprême a rendu son arrêt de principe dans *Health Services and Support – Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique*, [2007] 2 R.C.S. 391.

Tableau 5 – Politiques sur les voyages

La politique sur les voyages du CCRI est conforme à la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor en ce qui concerne son application à tout le personnel du Conseil ainsi qu'aux personnes nommées par le gouvernement en conseil. Dans le cas des personnes nommées par le gouvernement en conseil, le CCRI se conforme en règle générale à la Directive sur les autorisations spéciales de voyager applicable aux personnes nommées par le gouvernement en conseil (qui figurent dans la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor), assortie de certaines restrictions quant aux remboursements admissibles pour les repas et le logement et aux directives sur l'utilisation de la classe affaire en avion.

Tableau 4 – Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour

l'année financière 2007-2008

Réponse aux comités parlementaires	Aucune recommandation n'a été reçue.
------------------------------------	--------------------------------------

Réponse aux rapports de la vérificatrice générale, y compris du commissaire à l'environnement et au développement durable

Le Bureau de la vérificatrice générale a examiné les contrôles qu'appliquent trois petits organismes, y compris le CCRI, à l'utilisation des cartes d'achat, à la passation des marchés, aux voyages des cadres supérieurs, à l'accueil, à la rémunération des cadres supérieurs et à des domaines choisis de la gestion des ressources humaines. Il a aussi vérifié si les pratiques de gestion et de contrôle des entités respectent les politiques du gouvernement.

Trois recommandations ont été présentées :

Recommandation 1 – Le CCRI devrait s'assurer que les contrôles des approvisionnements sont appliqués de façon rigoureuse et que les opérations sont menées conformément aux exigences de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et du *Règlement sur les marchés de l'État*.

Réponse 1 – Le CCRI accepte cette recommandation. Tous les gestionnaires ont récemment suivi avec succès l'évaluation des connaissances en ligne sur la délégation de pouvoirs en matière de passation de marchés de l'École de la fonction publique du Canada. Les nouveaux gestionnaires sont aussi tenus de suivre un cours similaire sur la politique de passation des marchés. Le CCRI s'affaire actuellement à pourvoir le poste de gestionnaire, Gestion du matériel et services administratifs, et verra à ce que le candidat retenu reçoive toute la formation voulue en matière de gestion des marchés et d'approvisionnement et à ce qu'il applique rigoureusement les politiques et contrôles requis.

Recommandation 2 – Le CCRI devrait dresser et mettre en oeuvre des plans de ressources humaines qui définissent clairement les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, qui soient intégrés aux plans d'activités et qui présentent dans les grandes lignes les stratégies à adopter pour combler les manques d'effectif actuels et prévus.

Réponse 2 – Le CCRI est d'accord avec cette recommandation. Le CCRI dispose actuellement d'un certain nombre de plans stratégiques ou de plans d'action relativement à un éventail d'activités en matière de ressources humaines telles que l'équité en matière d'emploi, les langues officielles et la planification de la relève. Il s'agit maintenant d'intégrer ces plans pour créer un plan général qui viendra appuyer les objectifs organisationnels. Cette tâche sera réalisée au cours de l'exercice 2007-2008.

Recommandation 3 – Le CCRI devrait s'assurer que les primes de rémunération au rendement sont attribuées en fonction d'évaluations du rendement effectuées en bonne et due forme.

Réponse 3 – Le CCRI accepte que le processus de gestion du rendement et la tenue de dossiers complets sur les évaluations du rendement présentent certaines lacunes. Le CCRI remédiera immédiatement – au cours de la présente année – à cette situation, et s'assurera que son Service des ressources humaines tient des dossiers complets sur les évaluations du rendement. Le CCRI continuera de s'assurer que les ententes et les évaluations du rendement sont préparées en conformité avec les lignes directrices du gouvernement.

Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter :

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200710_02_f_23826.html

(en dollars)	Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	Charge pour l'exercice	Prestations versées pendant l'exercice	Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice
2008	1 653 381	85 257	(219 532)	1 519 106
2007	1 484 295	284 834	(115 748)	1 653 381

7. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de propriété commune, le Conseil est apparenté à tous les ministères, organismes et sociétés d'Etat du gouvernement du Canada. Le Conseil conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, le Conseil a reçu gratuitement des services d'autres ministères, comme il est indiqué à la partie a).

a) Services fournis gratuitement

Au cours de l'exercice, le Conseil a reçu gratuitement, d'autres ministères, les installations et les cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires. Ces services gratuits ont été constatés comme suit dans l'état des résultats du Conseil :

(en dollars)	Installations	Cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires	Total
2008	2 277 000	581 000	2 858 000
2007	2 206 000	616 692	2 822 692

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficacité de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, n'est pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats du Conseil.

(b) Solde des créditeurs et débiteurs à la fin de l'exercice entre apparentés

(en dollars)	Débiteurs – autres ministères et organismes	Créditeurs – autres ministères et organismes
2008	172 612	263 438
2007	322 437	70 493

b) **Indemnités de départ**

Le Conseil verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

Tant les employés que le Conseil versent des cotisations couvrant le coût du régime. Les charges de 2008 sont de 1 004 662 \$ (933 324 \$ en 2007) qui représentent approximativement 2,1 fois (2,2 en 2007) les cotisations des employés.

Les responsabilités du Conseil en vertu du régime se limitent à ses contributions. Les surplus ou déficiences actuarielles sont enregistrés dans les états financiers du gouvernement du Canada étant donné que ce dernier parraine le régime.

a) **Prestations de retraite**

Les employés du Conseil participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service valide multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

6. Avantages sociaux

Coût	Solde d'ouverture	Acquisitions	Transferts	Solde de clôture
(en dollars)				
Améliorations locales	263 333	0	0	263 333
Matériel informatique	492 561	0	0	492 561
Logiciels	2 781 491	0	0	2 781 491
Mobilier et matériel	240 134	0	0	240 134
Machines et matériel	35 735	0	0	35 735
Biens en construction	0	115 917	0	115 917
	3 813 254	115 917	0	3 929 171
Amortissement	Solde d'ouverture	Dépense d'amortissement 2006-2007	Transferts	Solde de clôture
(en dollars)				
Améliorations locales	157 549	93 515	0	251 064
Matériel informatique	464 808	27 753	0	492 561
Logiciels	452 177	278 125	0	730 302
Mobilier et matériel	65 019	24 013	0	89 032
Machines et matériel	18 874	4 625	0	23 499
	1 158 427	428 031	0	1 586 458
Valeur comptable nette	2 654 827			2 342 713

5. Immobilisations corporelles

c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés

		(en dollars)
Encaisse nette fournie par le gouvernement	12 102 058	11 771 512
Revenu non disponible pour dépenser	1 143	965
Variation de la situation nette du Trésor	23 599	86 399
Remboursement/ajustement de charges de l'exercice précédent	142 370	(126 931)
Variation des débiteurs	245 647	(64 059)
Variation des créditeurs et des charges à payer	1 332	(9 690)
Autres ajustements	412 948	(114 281)
Crédits de l'exercice en cours utilisés	12 516 149	11 658 196

4. Comptes débiteurs

		(en dollars)
Débiteurs – autres ministères et organismes fédéraux	218 061	357 677
Débiteurs – fournisseurs externes	14 494	17 248
Total	232 555	374 925
	2008	2007

3. Crédits parlementaires

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours

		(en dollars)
		2008
		2007
Coût de fonctionnement net		
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits :		15 523 559
Ajouter (déduire) :		
Services fournis gratuitement		(2 858 000)
Remboursement/rajustement de dépenses de l'exercice précédent		23 599
Amortissement des immobilisations corporelles		(428 031)
Indemnités de départ		134 275
Indemnités de vacances		2 855
Revenu non disponible pour dépenser		1 143
Autres		832
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :		(3 123 327)
Ajouter (déduire)		
Acquisitions d'immobilisations corporelles		115 917
Réduction de l'obligation au titre des immobilisations corporelles louées		115 917
		0
		86 736
		2 036
		84 700
		(3 385 547)
		(11 690)
		965
		(15 365)
		(169 086)
		(454 078)
		86 399
		(2 822 692)
		14 957 007
		11 658 196

b) Crédits fournis et utilisés

		(en dollars)
		2008
		2007
Crédits de l'exercice en cours utilisés		
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :		10 887 000
Ajouter (déduire) :		
Dépenses de fonctionnement – crédit 10		0
Crédit supplémentaire – crédit 10a		131 000
Transfert du CT – crédit 15		533 400
Transfert du CT – crédit 22		371 520
Transfert du CT – crédit 23		11 922 920
Moins :		
Crédits périmés		(784 909)
Ajouter :		
Contributions aux régimes d'avantages sociaux		1 378 138
		11 138 011
		(1 006 686)
		10 391 814
		11 398 500
		479 500
		97 000
		10 822 000
		12 516 149
		11 658 196

D) Débiteurs
 La plupart des débiteurs comptabilisés par le Conseil proviennent d'autres ministères gouvernementaux. Leur recouvrement est considéré comme certain, si bien qu'aucune provision n'a été établie.

g) Immobilisations corporelles

Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 7 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'immobilisations		Période d'amortissement	
Matériel informatique	Logiciels	3-10 ans	3 ans
Mobilier et matériel	Machines et matériel	10 ans	5 ans
Améliorations locatives		Le moindre du reste de la durée du bail ou de la vie utile de l'amélioration	
Immobilisations corporelles louées (machines et matériel)		5 ans	

h) Incertitude relative à la mesure

La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor du Canada, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la gestion qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des éléments d'actif et de passif, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la gestion juge que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif pour les indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels pourraient différer des estimations de manière importante. Les estimations de la gestion sont examinées périodiquement et, à mesure que les rajustements deviennent nécessaires, ils sont consignés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

a) Crédits parlementaires

Le Conseil est financé par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis au Conseil ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

b) Encaisse nette fournie par le gouvernement

Le Conseil fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par le Conseil est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par le Conseil sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères au sein du gouvernement fédéral.

c) Variation de la situation nette du Trésor

La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles comptabilisés par le Conseil. Elle découle d'écart temporels entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

d) Charges

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

e) Avantages sociaux futurs

- Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multiemployeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations du Conseil au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale du Conseil découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, le Conseil n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.
- Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

Conseil canadien des relations industrielles
État des flux de trésorerie (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars		
(en dollars)		
2008	Activités de fonctionnement	
	Coût de fonctionnement net	
2007	Éléments n'affectant pas l'encaisse :	
	Amortissement des immobilisations corporelles	
2008	Services fournis gratuitement par d'autres ministères	
	Variations de l'état de la situation financière :	
2007	Diminution (augmentation) du passif	
	Augmentation (diminution) des débiteurs et avances	
2008	Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	
	Activités d'investissement en immobilisations	
2007	Acquisitions d'immobilisations corporelles (Note 3)	
	Encaisse utilisée par les activités d'investissement en immobilisations	
2008	Activités de financement	
	Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	
2007	Encaisse fournie par les activités de financement	

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Conseil canadien des relations industrielles
Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)

1. Mandat et objectif

Le CCRI est un tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail*, Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 dans le cadre du remaniement de la Partie I du *Code canadien du travail*. Le Conseil a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

2. Principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

Conseil canadien des relations industrielles
Etat de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars		
(en dollars)		
Actifs		
Actifs financiers		
Débiteurs (Note 4)	232 555	374 925
Avances	4 400	4 900
Total des actifs financiers	236 955	379 825
Actifs non financiers	2 342 713	2 654 827
Immobilitisations corporelles (Note 5)		
Total	2 579 668	3 034 652
Passifs et avoir du Canada		
Passifs		
Créditeurs et charges à payer	1 239 206	993 559
Indemnité de vacances et congés compensatoires	441 390	444 245
Indemnités de départ (Note 6)	1 519 106	1 653 381
Avoir du Canada	(620 034)	(56 533)
Total	2 579 668	3 034 652

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Conseil canadien des relations industrielles
Etat de l'avoir du Canada (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars		
(en dollars)		
Avoir du Canada, début de l'exercice	(56 533)	306 270
Coût de fonctionnement net	(15 523 559)	(14 957 007)
Crédits de l'exercice utilisés (Note 3)	12 516 149	11 658 196
Revenus non disponibles pour dépenser	(1 143)	(965)
Variation de la situation nette du Trésor (Note 3)	(412 948)	114 281
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (Note 7)	2 858 000	2 822 692
Avoir du Canada, fin de l'exercice	(620 034)	(56 533)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout le Conseil.

Les états financiers du Conseil n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

Conseil canadien des relations industrielles

État des résultats (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars	2008	2007
(en dollars)		
Charges de fonctionnement		
Salaires et avantages sociaux	10 107 479	9 716 573
Installations	2 277 000	2 206 000
Services professionnels et spéciaux	657 316	884 921
Déplacements et réinstallations	950 562	681 556
Communication	359 484	416 349
Matériel	275 231	124 528
Location de matériel	167 429	170 912
Amortissement	428 031	454 078
Réparations et entretien	118 460	139 146
Services publics, fournitures et approvisionnements	146 278	151 872
Information	16 513	11 905
Divers	20 919	132
Total des charges de fonctionnement	15 524 702	14 957 972
Revenus		
Revenus divers	1 143	965
Total des revenus	1 143	965
Coût de fonctionnement net	15 523 599	14 957 007

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Tableau 2 – Postes votés et législatifs

Ce tableau explique comment le Parlement attribue des ressources au CCRI et reprend essentiellement le tableau sommaire du Budget principal des dépenses. Cette présentation des ressources est celle que reçoit le Parlement. Ce dernier approuve les postes votés, les postes législatifs sont indiqués à titre informatif.

(en milliers de \$)					2007-2008	
Poste ou législatif	Libelle tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
10	Dépenses de Fonctionnement	10 877,0	10 877,0	11 922,9	11 138,8	
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 550,0	1 550,0	1 378,1	1 378,1	
(L)	Biens excédentaires de l'État	0,0	0,0	0,3	0,0	
	Total	12 437,0	12 437,0	13 301,3	12 516,1	

Tableau 3 – États financiers

Conseil canadien des relations industrielles

Déclaration de responsabilité de la direction

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 et toute l'information figurant dans ces états incombe à la gestion du CCRI. Ces états financiers ont été préparés par la gestion conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La gestion est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certains des renseignements présentés dans les états financiers sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la gestion et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la gestion tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières du Conseil. L'information financière fournie pour la préparation des Comptes publics du Canada et incluse dans le Rapport ministériel sur le rendement du Conseil concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction tient un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les éléments d'actif sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations

Tableau 1 – Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (FTP compris)

Ce tableau compare les données du Budget principal des dépenses, des dépenses prévues, du total des autorisations et des dépenses réelles du plus récent exercice terminé de même que les dépenses réelles des deux exercices précédents. Le Conseil s'est vu octroyer, au titre des autorisations totales, environ 864 000 \$ de plus que le montant des dépenses prévues initialement. Les autorisations additionnelles sont principalement composées de :

- 533 400 \$ reportés des exercices précédents;
- 502 520 \$ pour compenser les augmentations de salaire des employés en raison des négociations collectives;
- Une réduction de 172 000 \$ dans la provision accordée pour la contribution aux avantages sociaux des employés.

Les dépenses réelles représentaient 94 % des montants autorisés.

2007-2008						
	Dépenses réelles	Dépenses 2005-2006	Dépenses réelles 2006-2007	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales
(en milliers de \$)						
Administration et interprétation de la Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du Code canadien du travail	12 286,9	11 658,2	12 437,0	12 437,0	12 437,0	13 301,3
Total	12 286,9	11 658,2	12 437,0	12 437,0	12 437,0	13 301,3
Moins : revenus non disponibles *	-1,1	-0,9	S/O	S/O	0,0	S/O
Plus : Coût des services reçus sans frais	2 785,9	2 822,4	S/O	S/O	3 010,0	S/O
Total des dépenses du Conseil	15 071,7	14 479,7	S/O	S/O	15 447,0	S/O
Équivalents temps plein	104	103	S/O	S/O	110	S/O
						101

* Les revenus non disponibles sont essentiellement composés des frais perçus pour les demandes d'accès à l'information et des remboursements de frais de stationnement.

3.3 Aperçu du rendement financier et tableaux financiers sommaires

Tableaux financiers sommaires

Les tableaux qui suivent s'appliquent au Conseil :

- Tableau 1 – Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (ETP compris)
- Tableau 2 – Postes votés et législatifs
- Tableau 3 – États financiers
- Tableau 4 – Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'année financière 2007-2008
- Tableau 5 – Politiques sur les voyages

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif, qui relève directement du président. Le directeur exécutif est responsable des activités régionales, de la gestion des affaires, des services à la clientèle et de la gestion intégrée, des services financiers ainsi que des ressources humaines. Les Services juridiques fournissent de l'aide juridique aux membres du Conseil et aux différents services de ce dernier sur demande et l'avocat général relève directement du président du Conseil.

Le Conseil a également cinq bureaux régionaux situés à Dartmouth, Ottawa, Toronto et Vancouver, avec un bureau satellite à Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional qui relève du directeur exécutif à Ottawa.

3.1.3 Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais : 1-800-575-9696
 Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-855-0511
 Courriel : info@ccri-cirb.gc.ca
 Site Web : <http://www.ccri-cirb.gc.ca>

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez consulter l'adresse suivante : http://www.ccri-cirb.gc.ca/contact/index_f.asp.

3.2 Lien de l'organisme avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : L'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation			
Harmonisation avec le secteur de résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles de 2007-2008	Budgétaires	Administration et Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du Code canadien du travail
	Total	12 516,1	12 516,1
La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens et Canadiennes	12 516,1	12 516,1	Administration et Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du Code canadien du travail

- l'attribution et la réattribution aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
- la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;
- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;
- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

Le président est le premier dirigeant du Conseil dont il dirige et supervise les activités en vertu du *Code*, notamment en ce qui a trait à :

suivante : http://www.ccri-cirb.gc.ca/about/members/index_f.asp.) de trois ans. (Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal ses responsabilités. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil : le président et nombre égal, les employés et les employeurs) nécessaires pour aider le Conseil à s'acquitter de employeurs et trois représentent les employés) et de membres à temps plein (dont trois représentent les à temps plein, d'un maximum de six membres à temps plein) (Le Conseil se compose du président, d'au moins deux vice-présidents

3.1.2 Organisation du Conseil

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément au Préambule et aux dispositions du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada.

- Dans la réalisation de son mandat et l'exercice de ses pouvoirs, le Conseil veut être progressif et innovateur, efficace, transparent de même que responsable. Le milieu de travail au Conseil favorise l'apprentissage et le perfectionnement, l'harmonie, le travail d'équipe ainsi que le respect.
- des décisions sur les demandes et les plaintes rendues de façon juste, rapide et économique;
 - le règlement des affaires à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends;
 - un milieu des relations du travail impliqué et bien informé;
 - un *Règlement* et des pratiques efficaces élaborés en consultation avec les clients.

À l'appui de son mandat, le Conseil a établi la vision et les valeurs suivantes :

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Renseignements sur l'organisation

3.1.1 Mandat, rôle et responsabilités

La *Loi constitutionnelle de 1867* confère aux provinces la compétence à l'égard de « la propriété et des droits civils », ce qui signifie que les relations du travail relèvent principalement de la compétence des provinces. Toutefois, la *Loi constitutionnelle* accorde une compétence exclusive sur certains secteurs de l'économie au Parlement, qui a jugé bon d'adopter des lois régissant les questions d'emploi dans les secteurs qui lui sont constitutionnellement réservés. Ces lois sont contenues dans le *Code*, qui est divisé en trois parties :

- Partie I – Relations du travail
- Partie II – Santé et sécurité au travail
- Partie III – Normes du travail

La Partie I du *Code* énonce les conditions que doivent remplir les syndicats pour acquérir le droit légal de représenter des employés aux fins de la négociation et de l'administration de conventions collectives avec leur employeur. Elle établit en outre le cadre qui régit le déroulement des négociations collectives et prévoit des redressements pour contrer les violations commises par toute partie assujettie aux dispositions du *Code*.

La Partie I du *Code* est demeurée pratiquement inchangée depuis 1972. Toutefois, le projet de loi C-19, la *Loi modifiant le Code canadien du travail (Partie I)*, L.R. 1998, ch. 26, entré en vigueur le 1^{er} janvier 1999, a apporté des changements importants au *Code* dans le but de le moderniser et d'améliorer le processus de la négociation collective dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale. La *Loi* a remplacé le Conseil canadien des relations du travail par le Conseil canadien des relations industrielles à titre de tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif responsable de l'interprétation et de l'application de la Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail, du *Code*.

Le Conseil canadien des relations industrielles a pour **mandat** de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

système de vidéoconférences, à assurer la maintenance de l'intranet – afin qu'il soit complet et dynamique –, à fournir l'accès sûr à distance à ses bases de données pour les membres et le personnel du Conseil, et à étudier la possibilité d'offrir le service de présentation électronique des demandes et des documents.

- Par le truchement de son service d'assistance téléphonique sans frais, le CCRl a reçu plus de 7 900 demandes de renseignements diverses en 2007-2008. Environ 48 % d'entre elles concernaient une question relevant d'une autre compétence (soit un ministre provincial du travail, une commission provinciale des relations de travail ou Ressources humaines et Développement social Canada) et ont pu facilement être réacheminées. Près de 4 100 demandes nécessitaient une réponse plus complexe du Conseil, comparativement à 4 700 en 2006-2007. Celles-ci portent généralement sur les dates d'audience des affaires, les documents ou les décisions versés au dossier, les statistiques du Conseil et d'autres questions diverses.

- Le CCRl a poursuivi la rédaction de circulaires d'information afin de fournir des résumés clairs et concis des pratiques du Conseil à sa clientèle et au public en général. Les circulaires d'information visent à accroître l'accessibilité aux processus du Conseil et leur transparence en fournissant des instructions en langage clair sur l'interprétation et l'application du *Code* et du *Règlement*. On prévoit que les circulaires d'information aideront les clients à mieux comprendre et gérer les processus du Conseil et feront en sorte que les affaires pourront être examinées au fond plus facilement et plus rapidement. On s'attend également à ce que la tenue de conférences préparatoires continuera d'être aussi efficace et d'abréger la durée du processus d'audience en rendant le processus de divulgation préalable aussi efficace que possible.

- Le CCRl a poursuivi la révision et la mise à jour de son site Web afin de fournir davantage de renseignements au sujet du Conseil – y compris ses décisions – au public canadien.

- Les membres et le personnel du CCRl ont fait des exposés et prononcé des allocutions à l'occasion de conférences et de colloques sur les relations du travail qui se sont déroulés à divers endroits au Canada. Ces activités avaient pour but d'améliorer les relations avec les divers groupes d'intervenants et d'obtenir leurs points de vue sur différents sujets.

- Depuis la migration pluriannuelle de son principal outil de gestion des affaires – le Système de gestion des affaires (SGA) – en remplacement de l'ancien système, devenu désuet, le CCRI a poursuivi ses efforts en vue d'apporter de nouvelles améliorations à ce système extrêmement complexe. La révision continue des règles et processus administratifs ainsi que l'examen et la vérification en profondeur des données contenues dans le système signifient que l'amélioration et la modification des programmes constitueront un défi permanent. Le Conseil a également poursuivi ses efforts en vue d'améliorer le système de gestion des documents et de l'intégrer au SGA. Les autres activités technologiques entreprises par le Conseil visent notamment à améliorer le

projets ou pris les mesures qui suivent :

Dans le cadre des efforts déployés pour atteindre son résultat stratégique, le CCRI a entrepris les

2.6 Autres résultats

l'exercice.

En raison de priorités plus pressantes, le dossier du processus de réexamen a été reporté à la fin de l'exercice; le Conseil fera donc rapport à ce sujet dans le Rapport ministériel sur le rendement de l'exercice 2008-2009. Les consultations avec les intervenants se sont poursuivies durant l'exercice 2007-2008, ce qui a permis au Conseil de recueillir des suggestions intéressantes concernant la révision de son règlement, un projet qui était toujours en cours à la fin de

2.5.3 Autres priorités en matière de gestion du changement

Les nouvelles procédures de traitement des demandes d'accréditation et des plaintes de manquement au DRJ ainsi que les autres changements opérationnels adoptés semblent donner de bons résultats, si bien que la réduction du délai de traitement des affaires et la réduction de l'arriéré des affaires devraient ressortir davantage à mesure que diminue le nombre d'anciennes affaires (et surtout de plaintes de manquements au DRJ).

Les nouvelles procédures sont en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006; bien qu'elles aient donné quelques résultats probants – le délai de traitement moyen des plaintes de manquements au DRJ s'est établi à 195 jours pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008 par rapport à 298 jours dans les cinq exercices précédents –, les améliorations constatées ne semblaient pas durables ni d'une utilité pratique du point de vue juridique, si bien que le Conseil a jugé opportun d'apporter d'autres changements au traitement des plaintes de manquements au DRJ le 1^{er} février 2008. Malheureusement, comme ce nouveau processus n'est en vigueur que depuis le 1^{er} février 2008, le nombre de plaintes de manquements au DRJ qui ont été tranchées depuis n'est pas suffisamment élevé pour nous permettre d'apprécier véritablement les répercussions et l'efficacité du nouveau régime. Il n'empêche que les quelques données dont on dispose laissent entrevoir une amélioration importante du délai de traitement. Si cette observation se confirme, les nouvelles procédures de traitement des plaintes de manquements au DRJ devraient permettre de réduire sensiblement l'arriéré des affaires en instance ainsi que le délai de traitement moyen dans les prochaines années.

souvent reportées, elles ne représentent que 19 % des affaires tranchées pendant cette période. Il s'ensuit que le nombre de plaintes de manquements au DRJ en instance est passé de 180 en 2002-2003 à 270 à la fin de 2006-2007, ce qui représente plus de 43 % des affaires en instance.

Au total, 126 demandes d'accréditation ont été réglées à l'aide des nouvelles procédures en 2007-2008; bien que le délai de traitement moyen ait légèrement augmenté dans les trois derniers exercices³, le tableau 5 montre que le délai de traitement s'est amélioré de façon spectaculaire par rapport aux cinq exercices qui ont précédé la mise en oeuvre des nouvelles procédures. En effet, le délai de traitement moyen des demandes d'accréditation s'établissait à 92 jours en 2007-2008 comparativement à 179 jours dans les cinq exercices antérieurs à 2005-2006. Cela représente une réduction de près de 50 % du délai de traitement. L'amélioration est encore plus marquée dans le cas des demandes qui ne nécessitent pas la tenue d'un scrutin ou d'une audience, leur délai de traitement moyen étant passé de 134 jours dans les cinq exercices précédant l'exercice 2005-2006 à 62 jours.

À la lumière de ces résultats, il est juste d'affirmer que le nouveau processus a atteint l'objectif projeté. Le CCRI continue néanmoins de suivre la situation de près et d'apporter les correctifs nécessaires afin de réduire encore davantage le délai de traitement.

Tableau 5 – Délai de traitement*, demandes d'accréditation reçues avant et après le 1^{er} avril 2005

	2000-2001 à 2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Demandes traitées (jours)	Délai de traitement (jours)	Demandes traitées (jours)	Délai de traitement (jours)	Demandes traitées (jours)	Délai de traitement (jours)	Demandes traitées (jours)	Délai de traitement (jours)
Total	779	179	11	61	138	79	126	92
Avec scrutin ou audience	137	392	21	107	27	160	32	182
Sans scrutin ou audience	642	134	90	50	111	59	94	62

* Dans le cas des demandes d'accréditation, le délai de traitement correspond au nombre de jours qui se sont écoulés entre la date de réception de la demande et la date de l'ordonnance d'accréditation ou de la décision.

2.5.2 Suivi et amélioration du processus de traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ)

À l'issue de consultations avec les intervenants, le CCRI a mis sur pied, en 2005-2006, un comité pour examiner le processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ et formuler des recommandations quant aux moyens à mettre en oeuvre pour accélérer le processus décisionnel. Quoique les plaintes de manquement au DRJ ne figurent généralement pas au nombre des affaires prioritaires – elles sont souvent reportées au profit d'autres affaires jugées plus importantes – leur nombre relatif demeure élevé, d'où leur incidence importante sur le rendement général du Conseil au chapitre du traitement des demandes et plaintes et de l'arrière de dossiers. Les plaintes de manquement au DRJ représentent près de 23 % des demandes et plaintes reçues dans les cinq exercices précédant celui de 2007-2008 et comme elles sont plus

³ L'augmentation du délai de traitement est normale du point de vue statistique, étant donné que les données colligées depuis 2005-2006 comprennent seulement les demandes reçues depuis le 1^{er} avril 2005. Il faut évidemment beaucoup plus de temps pour traiter certaines demandes, de sorte qu'elles ne constituent pas une variable dans les premières années d'application du nouveau processus.

Au terme de consultations avec les principaux groupes de clients et intervenants en 2004-2005, le CCRI a mis sur pied un comité pour examiner ses pratiques de traitement des affaires quant aux demandes d'accréditation et proposer des mesures concrètes afin de rendre des décisions plus rapides. Un nouveau processus a été établi et mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote à la fin de 2004-2005; on y a apporté quelques améliorations par la suite avant sa mise en oeuvre le 1^{er} avril 2005. Ce nouveau processus vise à ce que les demandes d'accréditation courantes – celles qui ne concernent pas des situations soulevant des questions complexes de droit ou de compétence ni ne nécessitent la tenue d'un scrutin ou d'une audience – soient traitées et tranchées dans un délai de 50 jours au plus. Le Conseil avait admis dès le départ que cet objectif ne pourrait pas être respecté dans le cas des demandes complexes, mais il s'attendait néanmoins à ce que le nouveau processus réduise le délai de traitement moyen des demandes d'accréditation.

2.5.1 Suivi et amélioration du processus de traitement des demandes d'accréditation

Les progrès réalisés en matière de réduction de l'arriéré des affaires en instance et de réduction du temps moyen nécessaire au prononcé d'une décision sont surtout la conséquence des initiatives qui ont été prises en vue d'améliorer le traitement des demandes d'accréditation et des plaintes de manquement au devoir de représentation juste.

Dans son Rapport sur les plans et priorités pour l'exercice 2007-2008, qui a été déposé au Parlement au début du printemps de 2007, le CCRI dressait la liste des cinq grandes priorités nécessitant une attention urgente. Il s'agissait de la réduction accélérée de l'arriéré des affaires non réglées, de la réduction du temps moyen nécessaire au prononcé d'une décision, du suivi et de l'amélioration du processus de traitement des demandes d'accréditation, du suivi et de l'amélioration du processus de traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste, de l'examen du processus de traitement des demandes de réexamen et de la poursuite des consultations avec les intervenants. Les progrès réalisés par le CCRI à l'égard de chaque priorité sont exposés ci-après.

2.5 Rendement au chapitre de la gestion du changement

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Affaires tranchées par le CCRI	823	738	808	658	675
Demandes de contrôle judiciaire	32	31	23	14	12
Demandes examinées (%)	3,9	4,2	2,8	2,1	1,8
Demandes tranchées	27	32	35	14	9
Demandes accueillies	1	0	0	0	0
Demandes rejetées	12	19	19	8	5
Demandes retirées	14	13	16	6	4
Décisions confirmées (%)	96,3	100,0	100,0	100,0	100,0

Tableau 4 – Demandes de contrôle judiciaire

Voir la section 4.2 pour obtenir des exemples de demandes de contrôle judiciaire en 2006-2007.

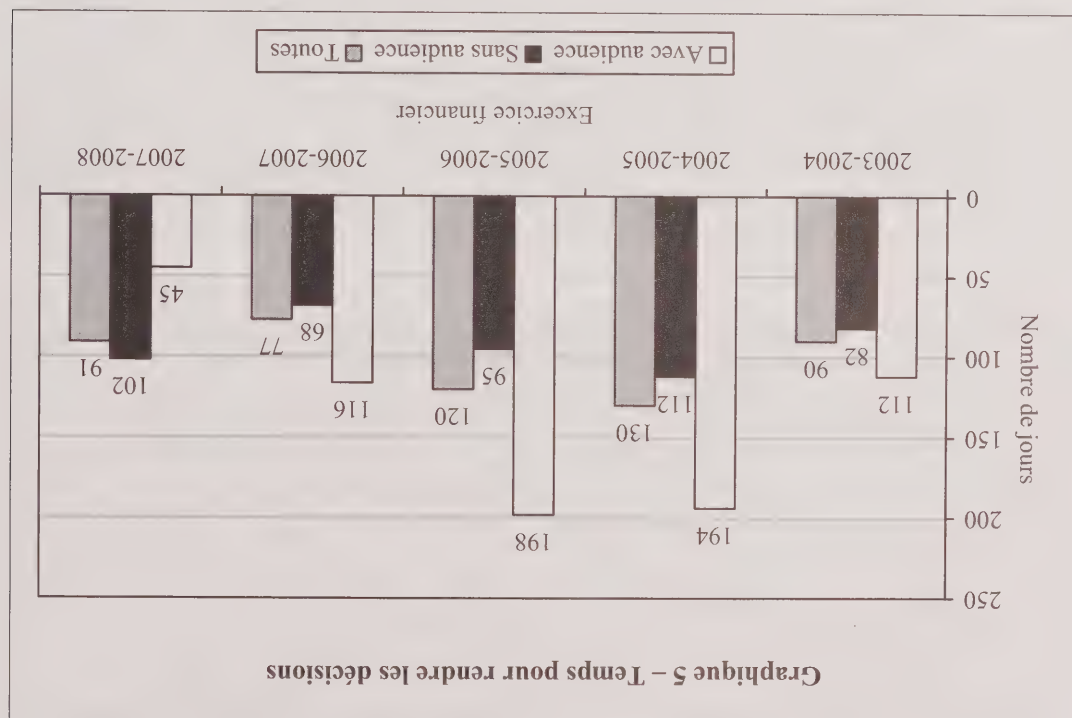
Le tableau 4 montre l'évolution de la tendance en matière de contrôle judiciaire au cours des cinq derniers exercices et indique que 12 demandes de contrôle judiciaire ont été présentées en 2007-2008, ce qui représente 1,8 % de toutes les affaires que le Conseil a tranchées au cours de cet exercice. Ce pourcentage est légèrement inférieur à la normale, indépendamment des fluctuations annuelles, puisque les demandes de contrôle judiciaire ont représenté, en moyenne, 3,1 % des affaires tranchées au cours des cinq exercices précédents. Pour ce qui est de l'issue des contrôles devant la Cour, précisons que les décisions du Conseil ont été confirmées dans tous les cas, à l'exception d'un seul, au cours des cinq derniers exercices.

Une autre mesure du rendement du Conseil, ainsi que de la qualité et de la justesse de ses décisions, est la fréquence des demandes de contrôle judiciaire auprès de la Cour fédérale et le pourcentage de décisions confirmées à l'issue de ces contrôles. À cet égard, le Conseil a maintenu un rendement exceptionnel.

2.4 Demandes de contrôle judiciaire

Tableau 3 – Répartition des affaires tranchées selon le temps mis pour rendre les décisions

Décisions rendues dans	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
90 jours ou moins	69,6 %	61,5 %	72,6 %	78,9 %	75,3 %
Plus de 90 jours	30,4 %	38,5 %	27,4 %	21,1 %	24,7 %



À l'instar du délai de traitement, et pour essentiellement les mêmes raisons, le temps moyen requis pour rendre les décisions a augmenté en 2007-2008 pour s'établir à 91 jours civils, alors qu'il était de 77 jours en 2006-2007. C'est néanmoins un résultat inférieur ou équivalent aux chiffres enregistrés dans les exercices 2002-2003 à 2005-2006. Le graphique 5 montre aussi qu'il existe un écart considérable entre les affaires qui sont tranchées sans audience et celles qui sont réglées avec audience. Si le temps nécessaire pour rendre une décision dans le cas des affaires qui sont tranchées avec audience a beaucoup diminué, c'est tout le contraire qui s'est produit dans le cas des affaires tranchées sans audience. Cela est directement attribuable au plus grand nombre de plaintes de manquements au DRJ, en 2007-2008, lesquelles sont généralement tranchées à partir des observations écrites des parties. En faisant abstraction des plaintes de manquements au DRJ, le temps nécessaire pour rendre les décisions aurait été de 42 jours civils dans le cas des affaires tranchées avec audience en 2007-2008 et de 40 jours civils dans le cas des affaires tranchées sans audience, ce qui constitue une nette amélioration par rapport aux derniers exercices.

Une autre façon d'examiner le rendement du Conseil au chapitre du temps requis pour rendre les décisions consiste à utiliser le paragraphe 14.2(2) du *Code* comme point de repère. Cette disposition stipule en effet que la formation rend sa décision et en notifie les parties dans les quatre-vingt-dix jours suivant la prise en délibéré ou dans le délai supérieur précisé par le président du Conseil. En appliquant ce critère, on peut dire que le Conseil s'est fort bien tiré d'affaire en 2007-2008, comparativement aux exercices précédents. Le tableau 3 montre que plus des trois quarts des décisions ont été rendues en 90 jours ou moins en 2007-2008, ce qui, exception faite de l'exercice 2006-2007, est le meilleur résultat enregistré dans les cinq derniers exercices, en dépit de l'incidence des plaintes de manquements au DRJ.

2007-2008, ce qui fait que les plaintes de manquement au DRI ont représenté plus de 28 % des affaires tranchées en 2007-2008, par rapport à une moyenne de 19 % dans les cinq exercices précédents. Une conséquence regrettable de cette décision, à laquelle le Conseil a dû se résigner, a été une incidence négative sur les données relatives au délai de traitement, étant donné que de nombreuses plaintes dataient de plusieurs années.

Le tableau 2 illustre l'incidence des plaintes de manquement au DRI et, dans une moindre mesure, des affaires complexes sur les délais de traitement moyens. Si le délai de traitement moyen des plaintes de manquement au DRI a augmenté de près de 200 jours civils (passant de 294 jours à 489 jours) au cours des cinq exercices allant de 2003-2004 à 2007-2008, il a chuté dans le cas des affaires autres que les plaintes de manquement au DRI ou les affaires complexes, passant de 200 jours ou plus dans les premières années à 175 jours. En fait, plus des trois quarts des affaires autres que les plaintes de manquement au DRI ou les affaires complexes ont été tranchées en moins de six mois en 2007-2008, comparativement à deux tiers des affaires dans les cinq exercices précédents.

Tableau 2 – Délai de traitement par genre d'affaire (jours civils)

Décisions rendues dans	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Affaires complexes	260	347	332	374	390
plaintes de manquement au DRI	294	392	342	338	489
Autre	201	210	235	184	175
Total	225	259	263	242	298

2.3 Temps pour rendre les décisions

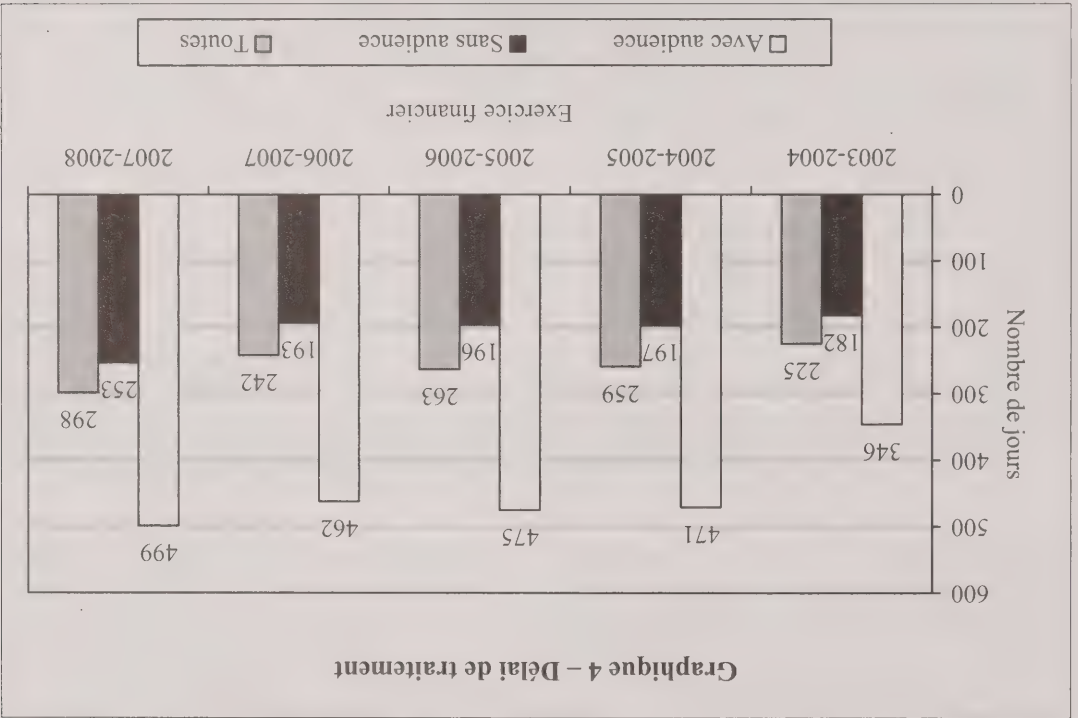
L'un des éléments entrant dans le délai de traitement global est le temps nécessaire au banc du Conseil¹ pour préparer et rendre sa décision, une fois l'enquête ou l'audition de l'affaire terminée. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant sur les preuves écrites et documentaires comme les rapports d'enquête et les observations écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience permettant d'obtenir des éléments de preuve et des renseignements supplémentaires. Le graphique 5 fournit des indications sur le temps requis pour rendre les deux types de procédures² dans les cinq derniers exercices.

¹ Un banc est composé du président ou d'un vice-président dans le cas des bancs constitués d'un seul membre, ou du président ou d'un vice-président et de deux membres, dans le cas d'un banc composé de trois membres.

² Pour établir le délai de règlement des affaires nécessitant la tenue d'une audience, le Conseil tient compte du nombre de jours écoulés entre la date à laquelle il prend sa décision en délibéré (qui coïncide généralement avec le dernier jour d'audience) et la date où la décision est communiquée aux parties. Dans les cas des affaires ne nécessitant pas la tenue d'une audience, on utilise le nombre de jours compris entre la date à laquelle l'affaire est réputée être « prête » à être entendue et la date où la décision finale est rendue.

Deux grandes raisons expliquent l'augmentation du délai de traitement enregistrée en 2007-2008. La première est le nombre d'affaires complexes, qui, comme nous l'avons mentionné plus tôt, représentaient 16 % des affaires tranchées en 2007-2008, par rapport à 11 % dans les quatre exercices précédents. Puisque ces affaires prennent du temps, en raison de leur nature, on peut s'attendre à ce que le délai moyen de traitement augmente si leur nombre s'accroît.

La seconde raison qui explique l'augmentation du délai de traitement en 2007-2008, et certainement la plus importante, est liée aux plaintes de manquement au DRI. Comme nous l'avons indiqué dans des rapports précédents, les plaintes de manquement au DRI sont souvent mises de côté pour permettre de régler des affaires plus urgentes. Le CCRI a ainsi accumulé un arriéré important de plaintes de manquement au DRI. Cet arriéré, exprimé en pourcentage de toutes les affaires en instance, est passé de 25,6 % en 2002-2003 à près de 43 % à la fin de 2006-2007. Le CCRI a décidé de prendre les grands moyens pour remédier à la situation en



Le délai requis pour traiter un dossier – le délai nécessaire pour ouvrir le dossier, faire enquête, agir comme médiateur, tenir une audience et trancher l'affaire – a augmenté de façon importante en 2007-2008, pour s'établir à 298 jours civils en moyenne comparativement à 242 jours en 2006-2007 et 263 jours en 2005-2006 (voir le graphique 4). Dans les cinq premiers exercices du CCRI (1999-2000 à 2003-2004), le délai de traitement équivalait à 219 jours civils en moyenne.

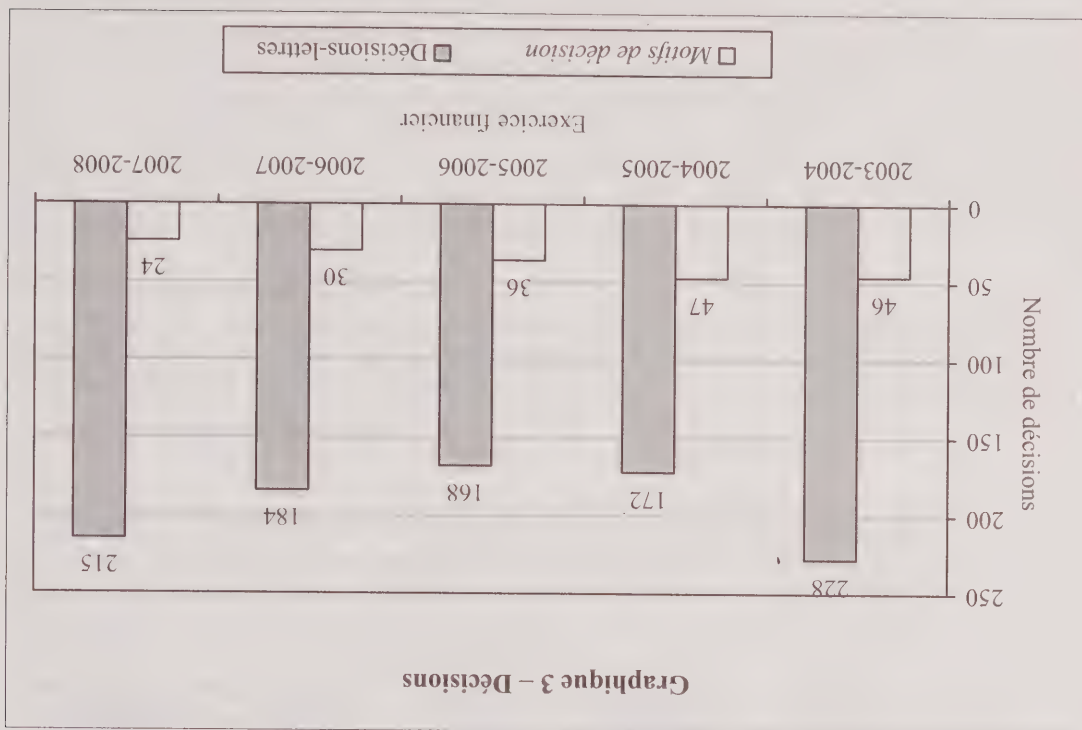
2.2 Délai de traitement

solliciter davantage l'intervention du Conseil pour régler des litiges nécessitant des décisions écrites.

Ces *Motifs de décisions* écrits servent à la fois à trancher les questions relatives à des circonstances complexes et à donner des précisions sur la manière dont le *Code* devrait être interprété et s'appliquer. À cet égard, le Conseil s'efforce de rendre, en temps opportun, des décisions claires, cohérentes et juridiquement valables, afin de constituer une jurisprudence fiable qui permette de guider les parties et réduire le nombre de demandes et de plaintes.

Le nombre de *Motifs de décision* et de décisions-lettres rendus par le Conseil dans les cinq derniers exercices est indiqué dans le graphique 3. Le CCRl a rendu, en moyenne, 37 *Motifs de décision* détaillés par exercice au cours des cinq derniers exercices, et 193 décisions-lettres, pour un total de 230 décisions écrites en moyenne. En 2007-2008, le Conseil a produit 215 décisions-lettres et 24 *Motifs de décision*. Le reste est constitué d'affaires soit retirées, soit tranchées par voie d'ordonnance.

Voir la section 4.1 pour obtenir des exemples de décisions caractéristiques du Conseil.



SECTION II – RENDEMENT DU CCRI (Analyse des activités de

programme par résultat stratégique)

Le mandat du Conseil est de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada en administrant de manière impartiale, efficace et adéquate les règles de conduite auxquelles sont assujettis les syndicats et les employeurs dans leurs activités de représentation et de négociation.

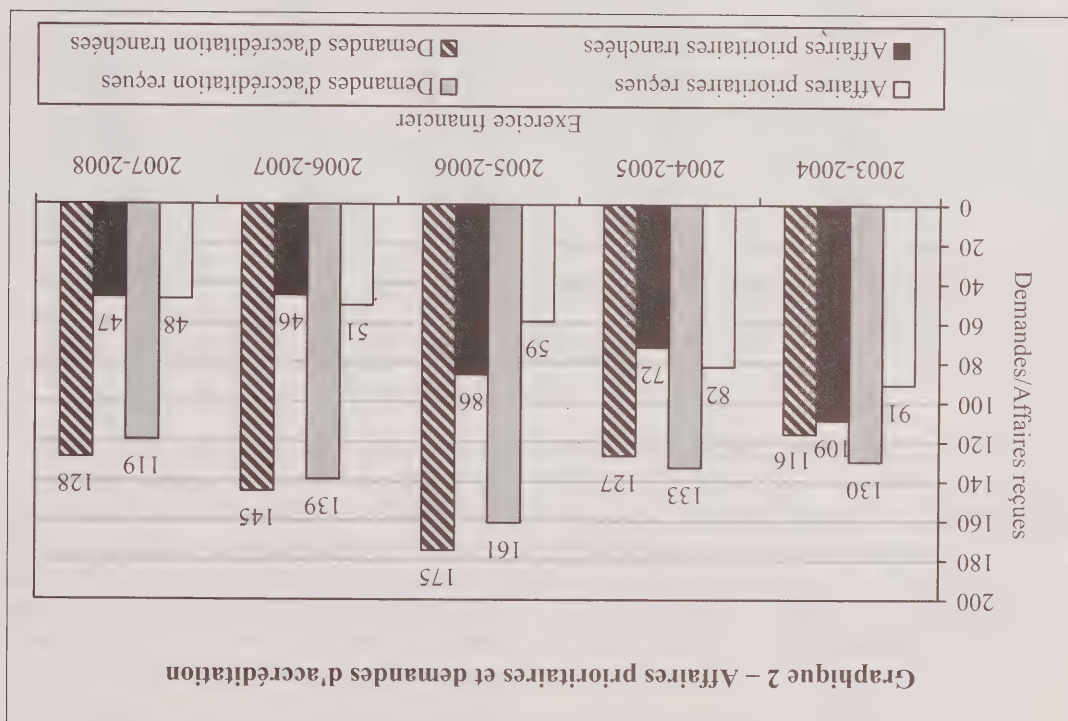
Cela étant dit, il est évident que, si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque que les parties concernées ont été incapables de régler elles-mêmes. En réglant l'affaire, par la médiation ou au moyen d'une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'atteinte du résultat stratégique énoncé. Il convient aussi de souligner à cet égard que les interventions du CCRI peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique des grandes entreprises canadiennes et le bien-être général des Canadiens.

Le Conseil contribue aussi de manière indirecte, mais non moins efficace, à l'établissement de relations de travail efficaces dans les entreprises de compétence fédérale. Chaque décision du Conseil vient s'ajouter à sa jurisprudence de plus en plus volumineuse et diversifiée, qui fait l'objet d'une vaste diffusion dans la collectivité des relations du travail. En rendant des décisions claires et uniformes, le Conseil définit un ensemble de critères et de principes sur lesquels les parties à un litige éventuel peuvent s'appuyer pour régler leurs différends au lieu de solliciter l'intervention du Conseil. Il est toutefois difficile d'attribuer une valeur quantitative à ce résultat.

2.1 *Motifs de décision écrits*

Le Conseil rend des *Motifs de décision* détaillés lorsqu'il s'agit d'affaires d'intérêt national ou concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties, en matière de relations du travail.

Un autre facteur qui influe sur la capacité décisionnelle du CCRI, surtout en 2007-2008, est la nécessité accrue de rédiger des décisions détaillées, un processus qui prend plus de temps et mobilise davantage de ressources. Afin de pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités en matière de contrôle judiciaire, les tribunaux exigent maintenant qu'on leur fournisse des motifs de décision plus étoffés. Les affaires complexes, de par leur nature, requièrent souvent une décision plus détaillée. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le nombre absolu d'affaires complexes qui ont été tranchées en 2007-2008 était plus élevé que dans les quatre exercices précédents, et il s'agissait surtout d'affaires d'une grande importance auxquelles le Conseil a dû consacrer beaucoup plus d'énergie qu'il n'en consacre habituellement à ce genre d'affaires. En outre, les interrogations qu'ont suscitées les nouvelles dispositions législatives de 1999 et l'absence de jurisprudence pour encadrer leur application ont eu pour effet d'inciter les parties à



Le graphique 2 fournit des précisions sur le volume d'affaires prioritaires et d'accréditations de 2003-2004 à 2007-2008.

L'établissement de priorités entraîne inévitablement le report d'affaires moins urgentes. Les contraintes au niveau de la mise au rôle, qui découlent du volume d'affaires à trancher et de l'établissement de priorités, font que certaines affaires très longues ou très complexes – le genre d'affaires qui font généralement l'objet d'une audience publique devant un banc du Conseil de nos jours – peuvent difficilement connaître un dénouement rapide.

en priorité.

Fort de dégénérer en conflit de travail si le différend n'est pas réglé rapidement sont aussi traitées à d'autres affaires du Conseil. Les demandes d'accréditation ainsi que les affaires qui risquent syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées de façon prioritaire par rapport concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement ou le congédiement pour activités de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de pratique déloyale de travail par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des demandes du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non interdit demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le ministre prioritaire. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance ou de décision provisoire, des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le ministre

En plus des affaires plus complexes, le *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* (le *Règlement*) dispose que certains types de dossiers doivent être traités de façon prioritaire. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance ou de décision provisoire, des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le ministre du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non interdit par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de pratique déloyale de travail concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement ou le congédiement pour activités syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées de façon prioritaire par rapport à d'autres affaires du Conseil. Les demandes d'accréditation ainsi que les affaires qui risquent fort de dégénérer en conflit de travail si le différend n'est pas réglé rapidement sont aussi traitées en priorité.

1.6.3 Affaires prioritaires

Total	90	94	96	63	107
activités					
Maintien des	28	19	23	16	41
Vente d'entreprise	33	34	34	25	32
Employeur unique	12	20	20	13	16
des unités de négociation					
Révision de structure	17	21	19	9	18
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	

Tableau 1 – Nombre d'affaires complexes tranchées

L'augmentation du nombre d'affaires complexes continue d'avoir une forte incidence sur la charge de travail et sur le pourcentage d'affaires tranchées du CCRI, puisqu'elles nécessitent de nombreux jours d'audience et portent sur un grand nombre de dispositions du *Code*. Ces affaires sont plus longues à traiter et leur règlement mobilise davantage de ressources du Conseil. Le tableau 1 montre que les affaires complexes représentent généralement au moins 90 des affaires qui ont été réglées par année au cours des cinq derniers exercices financiers, alors qu'elles représentaient 107 affaires en 2007-2008, ou près de 16 % de l'ensemble des affaires réglées.

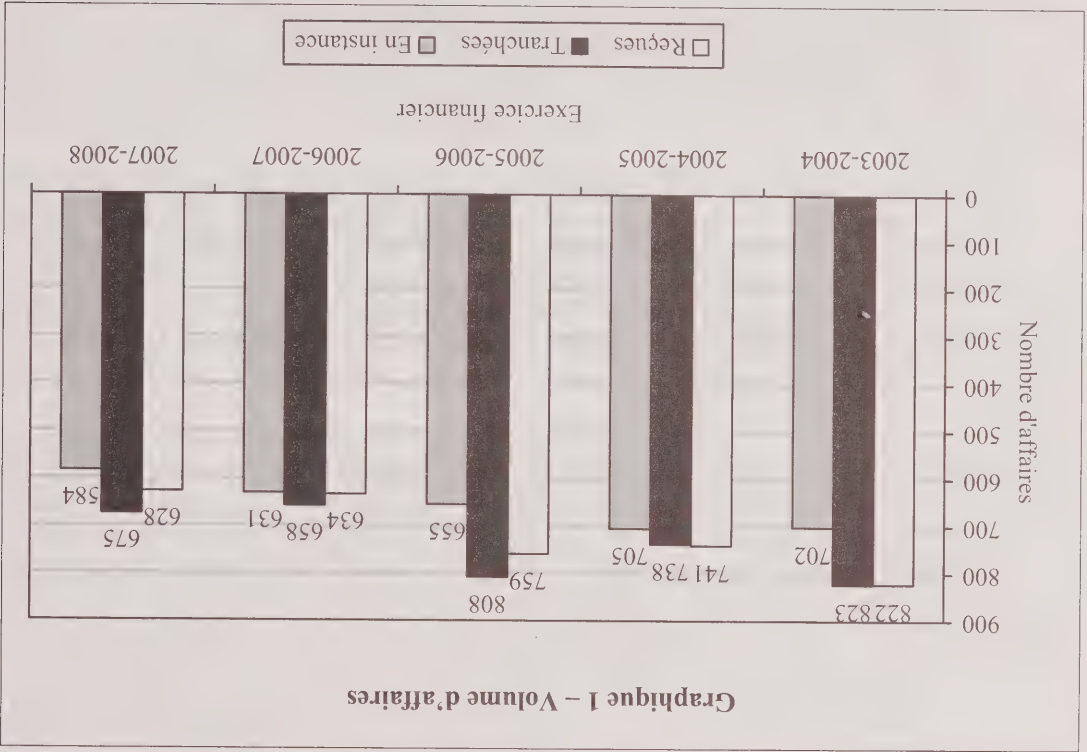
1.6.2 Affaires complexes

Quoi qu'il en soit, étant donné que le nombre des affaires tranchées a été supérieur à celui des affaires reçues, le nombre d'affaires en instance a chuté de façon constante et s'est établi à 584 affaires au 31 mars 2008 (voir le graphique 1), le plus bas niveau depuis 1997-1998.

diminution des grèves et des lock-out, une tendance à conclure des conventions collectives à plus longue durée et, partant, une réduction du nombre de demandes et de plaintes au Conseil.

C'est ce que les statistiques du CCRI tendent à démontrer. Les plaintes de PDT, qui représentent environ 40 % des affaires reçues dans une année donnée, et qui donnent le pouls du climat des relations du travail, ont chuté d'environ 27 % en moyenne au cours des deux derniers exercices financiers (représentant 93 plaintes de moins par année) comparativement aux cinq années précédentes. Si l'on exclut les plaintes de manquement au DRJ, des plaintes qui sont déposées par des employés syndiqués insatisfaits de la représentation fournie par leur syndicat et qui sont moins touchées par la situation économique, la diminution du nombre de plaintes de PDT est beaucoup plus prononcée et s'établit à 47 % (ce qui représente une baisse de 80 plaintes par année).

Graphique 1 – Volume d'affaires



En ce qui concerne les affaires tranchées, le Conseil a réalisé des progrès à ce chapitre au cours des exercices qui ont suivi les modifications de 1999 – 855 affaires ont été tranchées en moyenne par année au cours des cinq exercices allant de 2001-2002 à 2005-2006, comparativement à 756 seulement au cours des cinq exercices précédents. Il reste que, tout comme dans le cas des affaires reçues, le nombre d'affaires réglées a aussi diminué durant les deux derniers exercices. En 2007-2008, le Conseil a réglé 675 affaires, ce qui est à peine plus que les 658 affaires qui ont été réglées en 2006-2007 (voir le graphique 1). Les raisons de cette baisse sont traitées ci-dessous.

La complexité et l'incidence des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un large éventail de connaissances et de compétences en droit du travail et en droit administratif dans divers contextes. L'environnement économique stable des quelques dernières années s'est traduit par une faible diminution du nombre d'affaires dont a été saisi le Conseil; toutefois, en raison de l'incertitude actuelle, le Conseil prévoit recevoir une plus grande demande de ses services. De surcroît, l'objectif que s'est fixé le Conseil de favoriser la résolution conjointe des différends par les parties, dans la mesure du possible, de même que les demandes de médiation reçues de la clientèle afin d'éviter les recours en justice, sollicitent de plus en plus les ressources du Conseil. En conséquence, le Conseil continuera d'insister sur l'importance d'une augmentation de ses niveaux de compétences et de ressources pour répondre aux besoins de sa clientèle.

1.6.1 Volume d'affaires

Après une augmentation fulgurante de la charge de travail dans les années qui ont suivi l'entrée en vigueur des modifications du *Code* en 1999, lesquelles ont eu pour effet l'élargissement des attributions du CCRJ, le nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil a continué de chuter de façon constante au cours des quatre derniers exercices financiers. Dans les cinq exercices qui ont suivi le remaniement du *Code* en 1999, le CCRJ a reçu 924 demandes/plaintes en moyenne par année, par rapport à 691 durant les quatre derniers exercices. La baisse est encore plus prononcée dans les deux derniers exercices (voir le graphique 1), le nombre d'affaires reçues ayant chuté à 634 en 2006-2007 et à 628 en 2007-2008, le plus bas niveau des vingt-cinq dernières années.

La baisse du nombre d'affaires reçues au cours des deux derniers exercices est à peu près la même dans les diverses catégories de demandes/plaintes, quoiqu'elle soit un peu plus importante dans le cas des plaintes de pratique déloyale de travail (PDT) autres que les plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ), des demandes de réexamen et des demandes d'ordonnance provisoire. La baisse est moins prononcée dans le cas des plaintes de manquement au DRJ et des demandes d'accréditation, alors qu'on a enregistré une hausse du nombre de demandes de maintien des activités en 2007-2008.

Les raisons de la baisse du nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil sont sans aucun doute multiples et l'une d'entre elles est certainement la solide jurisprudence dont le Conseil s'est doté depuis sa création. Le Conseil a toujours soutenu que le nombre accru de demandes et de plaintes reçues dans les années qui ont suivi le remaniement du *Code* en 1999 était attribuable en partie à l'inexistence d'une jurisprudence sur les nouvelles dispositions du *Code*, les parties étant davantage susceptibles de solliciter l'intervention du Conseil en raison de l'interprétation incertaine des nouvelles dispositions en question. Un autre facteur qui a contribué à la récente diminution du nombre d'affaires était, jusqu'à tout récemment, la situation de l'économie et celle des secteurs d'activité régis par le gouvernement fédéral. L'économie canadienne se porte bien depuis les dernières années; la croissance est relativement robuste et le taux de chômage a atteint son plus bas niveau depuis une trentaine d'années. Au niveau fédéral, la vague d'importantes fusions et de restructurations du début des années 2000, notamment dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications, s'est apaisée. Il s'en est donc suivie une réduction du nombre de frictions entre employeurs et employés, ce qui s'est traduit par une

américaine, de la flambée du prix du pétrole brut et de l'incertitude qui entoure l'ampleur et la gravité de la récession qui pourrait frapper nos voisins américains.

Sur la scène nationale, si le marché du travail se porte relativement bien – les taux de chômage se situant à leur niveau, le plus bas en trente ans – la multiplication des annonces de licenciements ou de fermetures d'usines a amené de nombreux économistes à prévoir une hausse du taux de chômage dans la prochaine année. En outre, le départ imminent à la retraite d'une proportion considérable de la population active et la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée pourraient fort bien contraindre les deux parties à la table de négociation à unir leurs efforts. Mis ensemble, les éléments décrits ci-dessus ont – et continueront d'avoir – une incidence sur les relations patronales-syndicales.

Ces contraintes ne sont nulles part plus évidentes que dans les secteurs de compétence fédérale où le degré et le rythme des changements ont atteint des sommets pour la plupart inégaux. Un grand nombre de secteurs d'activité – dont celui des télécommunications et du transport aérien pour ne nommer que ces deux-là – ont délaissé leurs structures monopolistiques ou semi-monopolistiques éminemment réglementées au profit de modèles plus concurrentiels et moins axés sur la réglementation. De plus, de nombreux services, qui étaient jadis assurés par l'administration fédérale, comme la sécurité et l'embarquement des passagers dans les aéroports, ont été privatisés. En outre, la hausse phénoménale du prix du pétrole a des effets négatifs sur le secteur des transports, tandis que la décision du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes d'accorder de nouvelles fréquences pour les télécommunications sans fil devrait favoriser l'apparition de nouveaux fournisseurs de services et accroître la concurrence dans ce secteur.

Ces profondes transformations combinées à une main-d'œuvre majoritairement syndiquée ont conduit à une situation où le Conseil est de plus en plus souvent appelé à régler des différends complexes et hautement médiatisés entre les parties à la négociation, et comportant des implications sociales et économiques d'importance pour le grand public canadien.

Les questions particulières qui continuent de retenir l'attention du Conseil sont les suivantes :

- l'acquisition et l'exercice du droit à la libre négociation collective et l'établissement de relations du travail harmonieuses de manière juste et transparente;
- la nécessité de veiller à ce que les négociations collectives entre employeurs et syndicats se déroulent de manière juste et de bonne foi;
- la portée du devoir de représentation juste à l'égard des groupes de travailleurs minoritaires;
- la détermination des services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour protéger la santé et la sécurité du public canadien;
- l'examen rapide des situations où il y a possibilité d'un arrêt de travail illégal;
- la nécessité de venir en aide aux entreprises et aux syndicats pour résoudre les problèmes de relations du travail découlant des fusions et acquisitions d'entreprises – notamment la détermination de la structure des unités de négociation et les droits de représentation.

Le milieu des relations du travail au Canada a fait face à de nombreux défis au cours des dernières années, et tout indique que cette tendance se maintiendra dans les années à venir. La mondialisation des marchés, les fusions et restructurations d'entreprises et les changements technologiques ont entraîné une compétitivité accrue et incité les employeurs à chercher dans certains cas, afin de mieux faire face à la concurrence. Ces pressions se sont intensifiées au cours du dernier exercice en raison de la forte appréciation du dollar canadien par rapport à la devise

1.6 Environnement opérationnel

- trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la cause et la nature du litige et en appliquant les méthodes appropriées de règlement des différends, dont la recherche des faits, la médiation et le processus décisionnel;
- mener ses activités de manière rapide, juste et uniforme;
- consulter la clientèle sur son rendement et sur l'élaboration de politiques et de pratiques;
- mieux faire connaître son rôle, ses processus et sa jurisprudence en entretenant des contacts continus avec la clientèle et en utilisant divers moyens pour communiquer l'information;
- diriger ses activités et gérer ses ressources en appliquant des principes de saine gestion financière en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les politiques et directives des organismes centraux.

Le Conseil s'est fixé un certain nombre d'objectifs stratégiques pour réaliser son mandat, notamment :

Cette compétence s'exerce sur environ 800 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel énorme sur les Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance nationale des activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du Conseil, et posent des défis particuliers au Conseil.

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la manutention du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privés au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- les conseils de bande et certaines entreprises des Premières nations
- certaines sociétés d'État (notamment Énergie atomique du Canada Limitée) et les musées nationaux.

Ressources financières (000)

Dépenses prévues	\$12,437.0	Total des autorisations	\$13,301.3	Dépenses réelles	\$12,516.1
------------------	------------	-------------------------	------------	------------------	------------

Ressources humaines

Prévues	110	Réelles	101	Ecart	-9
---------	-----	---------	-----	-------	----

Priorités du ministère

Projet/Priorité	Type	Rendement
Réduction accélérée de l'arriéré des affaires non réglées	En cours	Progresse bien
Réduction du délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision	En cours	Non réalisé
Suivi et amélioration du nouveau processus de traitement et de règlement des demandes d'accréditation	En cours	Progresse bien
Suivi et amélioration du nouveau processus de traitement et de règlement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste	En cours	Progresse bien
Révision du processus de réexamen	Nouveau	En cours
Consultation des intervenants	En cours	Progresse bien

Les priorités sont décrites plus en détail dans la section 2.5.

1.5 Contexte et historique

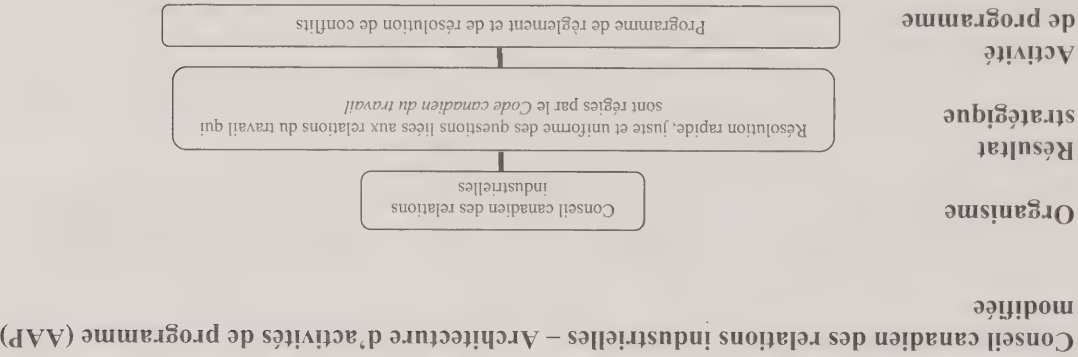
Le CCRl est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*), Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail (CCRT), dans le cadre du remaniement de la Partie I du *Code*.

En date du 31 mars 2008, l'équipe décisionnelle du Conseil se composait de la présidente, de cinq vice-présidents à temps plein et deux vice-présidents à temps partiel et de six membres à temps plein et deux membres à temps partiel, tous nommés par le gouverneur en Conseil. Le *Code* exige que le président et les vice-présidents possèdent de l'expertise et de l'expérience en relations du travail, et que les membres soient nommés par le ministre du Travail, après consultation auprès des organismes syndicaux et patronaux.

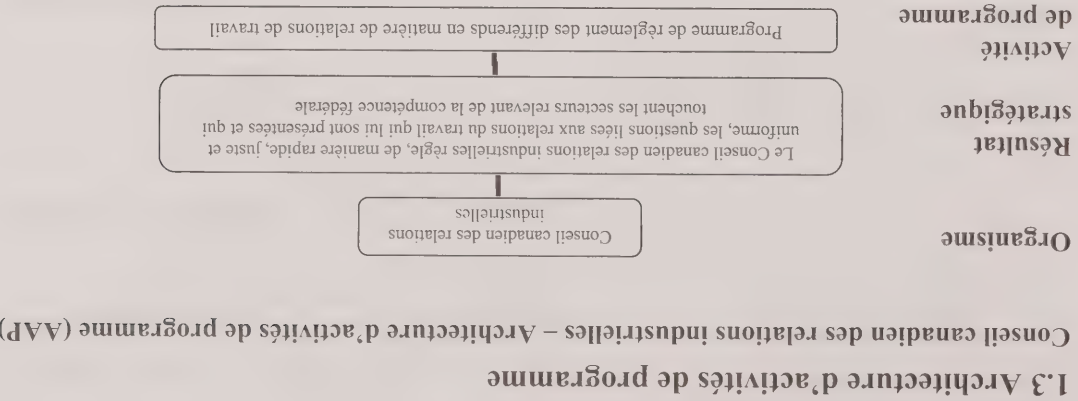
Le CCRl, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

Raison d'être – Le CCRI a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour atteindre ce résultat stratégique, il s'emploie à aider le milieu des relations du travail à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière rapide et équitable.

1.4 Renseignements sommaires



L'AAP illustrée ci-dessus était en vigueur durant l'exercice 2007-2008, mais le CCRI a récemment modifié le libellé du résultat stratégique et de l'activité de programme, avec l'accord du Conseil du Trésor. Ces modifications visent uniquement à décrire le résultat stratégique et l'activité de programme du CCRI avec plus de précision et ne découlent pas de changements fondamentaux qui auraient été apportés à ces deux éléments. L'AAP modifiée est exposée ci-après.



1.3 Architecture d'activités de programme

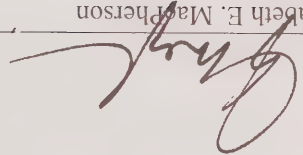
1.2 Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2007-2008 du Conseil canadien des relations industrielles.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat;
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Elizabeth E. Macpherson
Présidente

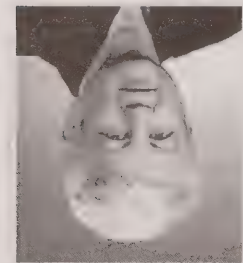


SECTION I – SURVOL

1.1 Message de la présidente

Je suis heureuse de présenter au Parlement et aux Canadiens et Canadiennes le dixième rapport annuel sur le rendement du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil), mon premier à titre de présidente, pour la période se terminant le 31 mars 2008.

Le Conseil a enregistré une légère baisse du nombre de demandes et de plaintes reçues en 2007-2008, par rapport à l'année précédente, et ce nombre demeure bien en-deçà des niveaux enregistrés durant les exercices 2000-2001 à 2005-2006. Par ailleurs, le nombre d'affaires tranchées a légèrement augmenté en 2007-2008 par rapport à 2006-2007, de sorte que l'arriéré a chuté à 584 affaires au 31 mars 2008, le plus bas niveau depuis 1997-1998. Le Conseil entend mobiliser à nouveau ses efforts en 2008-2009 afin de réduire considérablement le nombre d'affaires non réglées.



Le CCRI a poursuivi la mise en oeuvre de divers projets en procédant à quelques mises au point en 2007-2008, de manière à accroître le pourcentage d'affaires tranchées et à réaliser son objectif de réduction du pourcentage d'affaires en instance et du délai de traitement moyen. Toutefois, l'effet de ces initiatives sur le rendement du Conseil est quelque peu masqué par le nombre accru d'affaires complexes, qui sont généralement beaucoup plus longues à traiter, et de plaintes de manquement au devoir de représentation juste qui étaient en cours depuis déjà longtemps et ont été réglées en 2007-2008. Cela dit, un examen plus attentif des tendances que révèlent les données sur les affaires tranchées montre que ces initiatives ont eu une incidence positive sur le rendement sous-jacent du Conseil et, surtout, qu'elles devraient continuer d'exercer une telle influence dans les années à venir.

Je suis extrêmement fière et satisfaite des réalisations du Conseil et de son personnel. Je suis convaincue que nous sommes sur la bonne voie pour nous acquitter de notre mandat actuel avec encore plus d'efficacité, et nous continuerons de mettre l'accent sur la réduction du délai de traitement, d'une part, et sur l'arriéré de dossiers non réglés, d'autre part. Parallèlement, je tiens à remercier les vice-présidents, les membres et le personnel du Conseil pour leur dévouement et tout le soutien qu'ils m'ont apporté depuis ma nomination.

Elizabeth E. MacPherson
Présidente

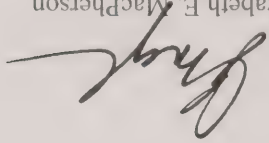


Table des matières

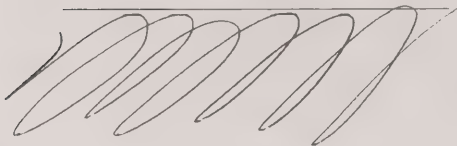
SECTION I – SURVOL	1
1.1 Message de la présidente.....	1
1.2 Déclaration de la direction	2
1.3 Architecture d'activités de programme	3
1.4 Renseignements sommaires	3
1.5 Contexte et historique	4
1.6 Environnement opérationnel	5
1.6.1 Volume d'affaires	7
1.6.2 Affaires complexes	9
1.6.3 Affaires prioritaires	9
SECTION II – RENDEMENT DU CCRI (Analyse des activités de programme par résultat stratégique)	11
2.1 Motifs de décision écrits	11
2.2 Délai de traitement	13
2.3 Temps pour rendre les décisions	14
2.4 Demandes de contrôle judiciaire	16
2.5 Rendement au chapitre de la gestion du changement	17
2.5.1 Suivi et amélioration du processus de traitement des demandes d'accréditation.....	17
2.5.2 Suivi et amélioration du processus de traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ)	18
2.5.3 Autres priorités en matière de gestion du changement	19
2.6 Autres résultats	19
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	21
3.1 Renseignements sur l'organisation	21
3.1.1 Mandat, rôle et responsabilités	21
3.1.2 Organisation du Conseil.....	22
3.1.3 Pour communiquer avec le Conseil	23
3.2 Lien de l'organisme avec les résultats du gouvernement du Canada.....	23
3.3 Aperçu du rendement financier et tableaux financiers sommaires	24
SECTION IV – DÉCISIONS CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL	39
ET DEMANDES DE CONTRÔLE JUDICIAIRE	39
4.1 Décisions caractéristiques du Conseil	39
4.2 Demandes de contrôle judiciaire.....	43

**Conseil canadien des relations
industrielles**

Rapport ministériel sur le rendement

pour la période se terminant le 31 mars 2008

Approuvé par :



**L'honorable Rona Ambrose
Ministre du Travail**

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à <http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide000-fra.asp>). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte. Les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue

pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme, (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux. 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/19-2008
ISBN 978-0-660-63700-6



Conseil canadien des relations industrielles

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



Canada Public Service Agency

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/96-2008
ISBN 978-0-660-63701-3

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>)). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

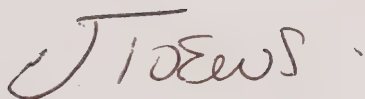
The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada Public Service Agency

2007-08 Departmental Performance

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Vic Toews
President of the Treasury Board

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2008

Catalogue No.
ISBN

This document is available in alternative formats
and on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at the following address:
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

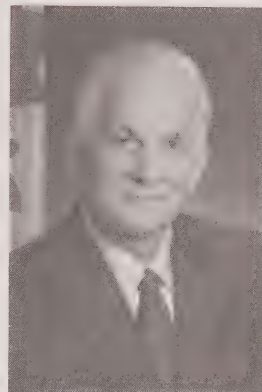
Table of Contents

Section I – Overview	1
Minister’s Message	1
Management Representation Statement	2
Summary Information.....	3
Departmental Performance	7
Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	13
Overview of Program Activities.....	13
Program Activity 1: Modernized HR management and strengthened accountability	13
Program Activity 2: Effective, ethical leadership and a quality work environment.....	21
Program Activity 3: A representative and accessible Public Service.....	24
Section III – Supplementary Information	28
Agency Links to the Government of Canada Outcome Areas	28
Table 1 Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)	29
Table 2. Voted and Statutory Items	30
Table 12: Sustainable Development Strategy	30
Table 13: Response to Parliamentary Committees and External Audits...	30
Table 14: Internal Audits and Evaluations	30
Table 15: Travel Policies	30
Table 16. Financial Statements (<i>unaudited</i>) For the year ended March 31, 2008	31
Statement of Operations (<i>unaudited</i>) For the Year Ended March 31	32
Statement of Financial Position (<i>unaudited</i>) At March 31.....	33
Statement of Equity of Canada (<i>unaudited</i>) At March 31	34
Statement of Cash Flow (<i>unaudited</i>) For the Year Ended March 31	35

Section I – Overview

Minister's Message

As President of the Treasury Board of Canada, I am pleased to present the 2007–2008 *Departmental Performance Report* of the Canada Public Service Agency.



For 140 years, the Public Service of Canada has been loyally serving governments of the day in helping to deliver the many policies, programs and services that make a difference in the lives of Canadians. It is Canada's largest employer, offering a vast array of career opportunities and one of the most dynamic work environments in the country.

The Public Service is also an institution that is in transition. Shifting demographics and global contexts, coupled with fast-paced change domestically, require a Public Service that is multi-skilled, nimble and positioned to take on challenges and opportunities. For this reason, a process of modernizing human resources management was initiated a number of years ago, setting the Public Service on a path of revitalization and renewal of its greatest asset—its people.

The Canada Public Service Agency plays a focal point role in these efforts through its policy and direction-setting responsibilities, by supporting departments in achieving people management excellence and by ensuring the ongoing integrity and sustainability of the Public Service.

Public and private sector organizations within Canada and around the world have long understood that people management is the foundation for organizational success. This is no different in the Public Service and has never been more important than it is today. I invite you to visit <http://www.psagency.gc.ca> to follow the progress of the Canada Public Service Agency in leading our efforts as we strive toward this fundamental goal.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is written in a cursive, flowing style. Below the signature is a horizontal line.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the *2007–08 Departmental Performance Report* for the Canada Public Service Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007–08 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance.

It is based on the department's approved Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board.

It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information.

It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.

It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Nicole Jauvin, President
Canada Public Service Agency

Summary Information

Agency's raison d'être

The Public Service Human Resources Management Agency of Canada, now referred to as the Canada Public Service Agency serves as the focal point and centre of expertise for the people management of the federal public service. Its core objective is to work toward establishing a public service workforce and workplace that is second to none.

To effectively pursue its mandate, the Agency aims to achieve the following strategic outcome as identified on page 8 of the *2007–08 Report on Plans and Priorities*:

A modern, professional public service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

In striving toward this goal, the Agency exercises leadership in areas such as classification, learning, leadership, management of executives, official languages, values and ethics, employment equity and employment policies. It also exercises leadership by building and supporting partnerships, including supporting key governance instruments such as the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service and the Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal. The Agency delivers services that support public servants, managers and the people management community, including a suite of leadership development and interchange programs, executive staffing at the Assistant Deputy Minister (ADM) level, government-wide awards and recognition programs, and capacity building across a broad range of people management issues and areas. The Agency also ensures the ongoing integrity and sustainability of the people management system through monitoring, measuring and reporting, research, and transformational projects such as work on human resources (HR) business process re-engineering. These are the tools the Agency uses to support federal departments, agencies and institutions in delivering advice to the Government and services to Canadians.

The legal mandate of the Agency flows from the powers delegated to it by the Treasury Board in the *Financial Administration Act* over the following:

- ▶ human resources management;
- ▶ official languages;
- ▶ employment equity; and

- ▶ values and ethics.

These powers are supplemented by the Agency's responsibilities under these statutes:

- ▶ *Public Service Modernization Act*;
- ▶ *Public Service Employment Act*;
- ▶ *Official Languages Act*;
- ▶ *Public Service Labour Relations Act*;
- ▶ *Employment Equity Act*; and
- ▶ *Public Servants Disclosure Protection Act*.

These powers define the Agency's people management responsibilities for the Public Service.

Financial Resources

The following table summarizes the total financial resources the Agency managed in 2007–08.

2007–08 (\$ thousands)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
69,260	96,931 (a)	93,379 (b)

(a) The difference of \$27.6M between the authorities of \$96.9M and the planned spending of \$69.3M is mainly attributable to the increase in funding of \$17.4M to continue human resources management modernization, \$4.5M for the classification program, \$2.8M for activities to implement the *Public Service Modernization Act* and \$2.9M for implementation of the *Public Servants Disclosure Protection Act*.

(b) Actual spending of \$93.4M includes operating expenditures of \$6.1M for participants in leadership programs, and \$9.3M for corporate services provided by the Department of Finance.

Total authorities of \$96.9M less actual spending of \$93.4M results in lapsing funds of \$3.5M.

Human Resources

The following table summarizes the total human resources the Agency managed in 2007–08.

2007–08		
Planned	Actual	Difference
490	679 (c)	189

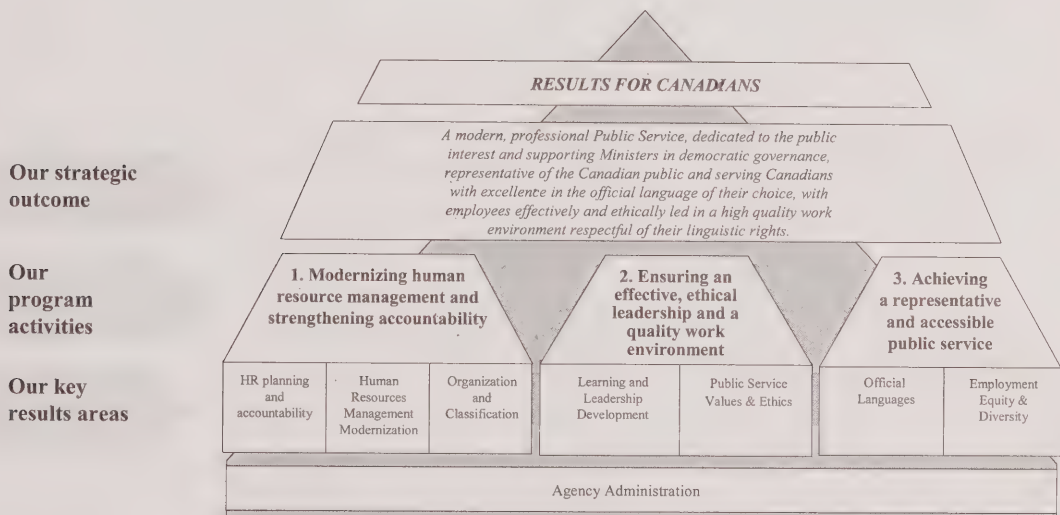
Planned and actual human resources include 83 full-time equivalents (FTEs) in the Department of Finance who provide corporate services to the Agency.

(c) Reported FTEs do not include the 94 FTEs participating in leadership development programs, although part of their salaries is included in actual expenditures.

Agency Program Activity Architecture

In 2007–08, the Agency's priorities and plans were found in three interrelated program activities. Each is composed of key results areas as shown in the following chart. The chart matches page 8 of the *2007–08 Report on Plans and Priorities*.

All program activities of the Agency contribute to the achievement of the Government of Canada outcome area of Government Affairs.



Agency Planned and Actual Spending by Program Activity

The following table identifies the planned and actual 2007–08 spending for each of the Agency's program activities and identifies priorities for each.

Strategic Outcome: A modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.				
Program Activity	Key Results Areas from the Report on Plans and Priorities	Planned Spending (\$000)	Total Authorities (\$000)	Actual Spending (\$000)
1. Modernized HR management and strengthened accountability	1.1. Enable and embed HR modernization and Public Service renewal 1.2. Modernize the Public Service Classification System 1.3. Strengthen HR planning, accountability, reporting and transparency	15,115	42,518	41,562
2. Effective, ethical leadership and a quality work environment	2.1. Foster strong, effective learning and ongoing leadership renewal 2.2. Promote and embed Public Service values and ethics at all levels	42,907	44,027	41,908
3. A representative and accessible Public Service	3.1. Achieve and maintain employment equity plans and priorities 3.2. Achieve and maintain official languages plans and priorities	11,238	10,386	9,909
Total for Agency		69,260	96,931	93,379

Note: Totals may differ between and within tables due to rounding.

Departmental Performance

Highlights of the Agency's Context and Performance

As noted in the Clerk of the Privy Council's *Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, major demographic pressures face the federal public service, including the following:

- ▶ 66 percent of the Public Service is over 40 years old, compared with 42 percent in 1983;
- ▶ more than 25 percent of all public servants and almost 50 percent of current executives will be eligible to retire without penalty by 2012; and
- ▶ Canada is becoming more diverse and the Public Service needs to continue to build on the significant improvements it has already made to reflect this growing diversity.

To address these demographic pressures, the Clerk of the Privy Council has identified Public Service renewal as a priority for all departments and agencies. Public Service renewal aims to make improvements in the following broad areas:

- ▶ planning: integrating business and HR planning to ensure capacity is in place to meet the needs of the Government and Canadians;
- ▶ recruitment: renewing and sustaining capacity at all levels to ensure the Public Service has the right people and skills it needs now and in the future;
- ▶ employee development: fostering leadership at all levels and ensuring that employees have meaningful work to do in a supportive environment; and
- ▶ enabling infrastructure: putting in place the systems and processes to support efficient, user-friendly planning, recruitment and development.

As the focal point for people management in the federal public service, the Canada Public Service Agency has a crucial role to play in supporting Public Service renewal. The Agency has therefore focused on and integrated Public Service renewal as the driver for all of its activities. In order to deliver results, the Agency works in close collaboration with the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, the Canada School of Public Service, and other departments and agencies with different accountabilities in the human resources equation.

What follows is a high-level account, organized by program activity, of the results the Agency has achieved in its efforts to support Public Service renewal and deliver on its plans and priorities. Details are outlined in Section II of this document. Examples of lessons learned are also identified.

Program Activity 1. *Modernized HR management and strengthened accountability.*

Results: The Agency, in partnership with the Public Service Commission, held a series of workshops for managers across the country on the *Public Service Modernization Act* and staffing flexibilities under the Act. The Agency has also helped build organizational capacity by simplifying human resources management processes. Other initiatives have created Public Service-wide efficiencies; for instance, the Agency developed an Employee Passport to transfer electronic employee records securely between departments. It has also reduced the number of work descriptions from 1,500 to 45, thus reducing the workload of managers and improving the consistency of job evaluations.

Example of lessons learned: We learned that departments and agencies are vitally interested in understanding best practices, rather than receiving direction that constrains their actions. As a result, we developed the Gold Standard for executive performance management, a key element in promoting excellence in the Public Service, to provide best practices to departments.

Program Activity 2. *Effective, ethical leadership and a quality work environment.*

Results: A disclosure regime created by the *Public Servants Disclosure Protection Act* has been implemented, including the establishment of Public Sector Integrity Canada. Essential training initiatives and support for departmental Senior Officers responsible for disclosure have been developed and delivered. These initiatives have established a secure and confidential process for public servants to disclose serious wrongdoing in the workplace and protect them from acts of reprisal.

Deputy ministers have increased authority to manage executive human resources and were provided with an Assistant Deputy Minister talent management tool that has helped support them with this accountability. The Agency has also supported improved management of Public Service executives through implementation of the *Policy on the Management of Executives*. Revisions to the Management Accountability Framework assessment tool for values and ethics are providing consistent and credible performance evidence that is systematically collected and used for departmental performance monitoring and deputy minister accountability.

Example of lessons learned: The trend of high turnover in human resources professionals in departments caused concern for sustaining adequate services to individuals participating in the Management Trainee Program. As a result, the *Management Trainee Program Guide* was developed to provide departments/agencies with guidelines on required learning, training and development.

Program Activity 3. *A representative and accessible Public Service.*

Results: A greater diversity of views linguistically, geographically and culturally contributes to the development of better policies, improved and more responsive program design, and the delivery of more effective services for all Canadians. The Agency's efforts in delivering conferences and workshops raised the awareness and provided tools to 400 national managers related to policies on and expectations for employment equity and duty to accommodate. Using technology, an official language dashboard was launched to provide departments and agencies with a planning tool and a vehicle for auditing their performance on official languages.

Example of lessons learned: Rights and obligations under the *Official Languages Act* are sometimes misunderstood, and misperceptions about legal and policy obligations persist within and outside the Public Service. This has been addressed at numerous events that promoted sharing of best practices from both national and regional perspectives, with participation from human resources specialists, training coordinators, official language specialists and managers.

From an overall Agency perspective, a survey of the Agency's clients revealed high levels of client satisfaction with the Agency. This is an indication that the Agency is delivering results in its efforts to support departments and agencies. A great majority of respondents (84 percent) were satisfied with the overall quality of the programs, tools and services offered by the Agency. As well, 77 percent of respondents agreed that the programs, tools and services offered by the Agency met their needs.

That said, the Agency recognizes that there are areas where more work remains to be done. As part of building an effective, enabling HR infrastructure, the Agency is focusing on reducing the reporting burden it places on departments and agencies. While some progress has been made in reducing this burden, the Agency needs more focused efforts in the next year to align and streamline reporting requirements. To this end, in 2008–09 it will initiate a three-pronged strategy to streamline HR-related reporting and ensure value-added and outcomes-based measurement. The Agency is also aiming to develop a portfolio-based approach to assessing departmental performance of people management in order to provide better support to deputy ministers and improve its understanding of the state of people management. In this regard, efforts are also under way to look at the core variables of successful people management and to use this information to guide survey research efforts, as well as potentially inform redesign of people management elements of the Management Accountability Framework.

Agency Priorities and Performance Status

The following table provides a quick snapshot of the Agency's priorities as identified in the Agency's 2007–08 *Report on Plans and Priorities* and the performance status associated with each priority.

Name	Type	Performance Status
1. Modernized HR management and strengthened accountability	Ongoing	Progressed as planned with challenges in specific areas
1.1 Enabling and embedding HR modernization and Public Service renewal <ul style="list-style-type: none"> • HR modernization • Renewal of the Public Service 	Ongoing Ongoing	Progressed as planned
1.2 Modernize the Public Service classification system <ul style="list-style-type: none"> • Policies and guidelines are renewed • Classification learning programs and support services are provided • Effective monitoring and cost-tracking systems are in place 	Spring–Winter 2007 2007–08 2007–09	Progressed as planned with challenges in specific areas
1.3 Strengthen HR accountability, performance measurement and reporting <ul style="list-style-type: none"> • Setting expectations for HR management across the Public Service • Improved information management through the Employee Passport initiative to transfer electronic employee records securely between departments • Assessing and enhancing HR management across the Public Service • Reporting on HR management across the Public Service 	2007–08 Ongoing 2007–08 2007–08 Ongoing 2007–08 Ongoing	Progressed as planned with challenges in specific areas

Name	Type	Performance Status
2. Effective, ethical leadership and a quality work environment	Ongoing	Progressed as planned with challenges in specific areas
2.1 Foster ongoing leadership renewal and strong, effective learning <ul style="list-style-type: none"> • Renewed management of the executive cadre, supporting Public Service renewal and increased deputy head delegation and accountability • Enhanced leadership development programs and initiatives, contributing to renewal of the Public Service • Effective implementation of the <i>Policy on Learning, Training and Development</i> 	2007–09 2007–09 2007–09 Ongoing	Progressed as planned with challenges in specific areas
2.2 Promote and embed Public Service values and ethics at all levels <ul style="list-style-type: none"> • Through a comprehensive and sustained learning and communications strategy, create widespread employee awareness, understanding and application of Public Service values and ethics, including obligations under the <i>Values and Ethics Code for the Public Service</i> • Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities • Key Treasury Board policies that support a culture of Public Service values and ethics are in place and effectively implemented • Support is provided to government on legislation for disclosure of wrongdoing, including protection from reprisal for those who make disclosure 	2007–09 2007–09 2007–09 2007–09	Progressed as planned with challenges in specific areas

Name	Type	Performance Status
3. A representative and accessible Public Service	Ongoing	Progressed as planned with challenges in specific areas
3.1 Achieve and maintain employment equity plans and priorities <ul style="list-style-type: none"> Public Service is representative and inclusive The public service has access to modern and fully integrated employment equity policies, directives, tools and support Results are more transparent and accessible to Canadians 	2007–08 Ongoing 2007–08 Ongoing Ongoing	Progressed as planned with challenges in specific areas
3.2 Preserve and achieve official languages plans and priorities <ul style="list-style-type: none"> Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved Stronger shared vision of service delivery to Canadians in both official languages and of a bilingual workplace in regions designated as bilingual, based on underlying Public Service values Objectives are met for increasing bilingual capacities within executive and executive feeder groups, thereby fostering the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual 	2004–09 2004–09 2004–09	Progressed as planned with challenges in specific areas

Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Overview of Program Activities

In 2007–08, the Agency's strategic outcome was as follows:

A modern, professional public service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

It is the Agency's responsibility to help set the conditions to achieve this outcome, establishing policies and providing services to support departmental excellence, and taking steps to ensure the ongoing integrity of people management in the Public Service—it is departments and agencies in the Public Service that effectively take the day-to-day workforce and workplace actions to make it happen.

The program activities that pertain to this strategic outcome are:

- ▶ modernized HR management and strengthened accountability;
- ▶ effective, ethical leadership and a quality work environment; and
- ▶ a representative and accessible Public Service.

Each of these program activities represents foundational elements of Public Service people management, providing a base for employee efficiency and effectiveness.

Program Activity 1: Modernized HR management and strengthened accountability

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
15,115	42,518	41,562

Human Resources (full-time equivalents)

Planned	Authorities	Actual
137	n/a	279

Program activity summary

This program activity is about maintaining an HR regime that supports a renewed and modernized Public Service, balancing the responsibilities of HR professionals with the people management accountabilities of Public Service managers. Key aspects of the efforts to move forward include the following:

- ▶ enabling and embedding HR modernization and Public Service renewal;
- ▶ modernizing the Public Service classification system; and
- ▶ strengthening HR accountability, performance measurement and reporting.

The plans and priorities for each key result area for this program activity, as well as highlights of achievements during the year, are described below.

Context and benefits for Canadians

The focus of this program activity is to update an HR regime that is too slow and cumbersome to support a renewed and modernized Public Service. The *Public Service Modernization Act* (PSMA), and the activities related to its implementation, set the foundation for the long-term transformation of the Public Service. These efforts take on even greater importance as they are now linked to the broader renewal of the Public Service, a priority that has been acknowledged by the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council. The Agency has a lead role in the Public Service renewal process in terms of the overall governance of these efforts, and by generating many of the deliverables that support renewal.

Sustainable modernization of HR management requires up-to-date systems for organizing and evaluating the work that public servants do for Canadians. For this reason, classification modernization is a cornerstone of HR management across the Public Service and is directly linked to how results are delivered to Canadians. The vision is simple: to build and maintain an effective classification process that gets the right people into the right jobs at the right time; supports robust performance measurement; provides an accurate basis for compensation; creates pathways for the development of future leaders; and contributes directly to the operation of a well-structured, well-managed Public Service. By establishing the competencies associated with the different work of public servants, it is possible to set standards and directions on career progression, learning strategies and succession planning—all foundational elements needed to support the renewal of the Public Service.

Effective HR planning and accountability, the third building block supporting HR management modernization, are not only essential to balancing the greater delegation resulting from the PSMA, but also critical for achieving a strong culture of accountability. As the organization with overall stewardship for HR management in the Public Service, the Agency needs to ensure that it

gathers the data necessary to assess overall performance, while also considering how best to align the efforts of the different players toward the common objective of excellence in people management.

Key Result Area 1.1: Enabling and embedding HR modernization and Public Service renewal

- ▶ *HR Modernization—Provide departments and agencies with ongoing advice and information, relevant tools, best practices, learning products, professional development events, and/or onsite assistance in support of HR modernization.*

Funding support, tools and advice have been provided to departments and agencies in support of their efforts to implement the PSMA. A monitoring program is in place, in accordance with the Strategic Investment Framework, as part of stewardship of associated funds (PSMA Reserve). Support includes the development of the PSMA Practices and Lessons Learned website in partnership with central partners and departments. In addition, tools for small agencies have been provided on subjects such as integrated business and human resources planning, succession planning, performance management, strategic staffing and reporting.

Several departments and agencies have been assisted in the establishment and implementation of common HR business processes within their departments. A memorandum of understanding (MOU) has been signed by the Small Agency Administrative Network to support small agencies in developing corporate administrative shared services (CASS) in parallel and in synergy with the broader government CASS initiative.

The Agency has supported efforts to expand the use of Express Lane Staffing, which was initially developed at Agriculture and Agri-Food Canada. During 2007–08 it was implemented at Fisheries and Oceans Canada, the Canadian Food Inspection Agency and Environment Canada.

In a strategic partnership with the Public Service Commission (PSC), HR modernization workshops were designed, developed and delivered on informal discussion, staffing recourse, the *Public Service Employment Act* flexibilities and collective staffing. Almost 400 modernization workshops were delivered in 17 cities across the country (every province and territory and the National Capital Region) to more than 2,000 stakeholders—primarily targeting line managers but including HR advisors as well as bargaining agents.

A draft umbrella policy on employee performance management has been developed and circulated widely for consultation. Guidelines were issued to departments in April 2008 to align the performance management approach for certain senior excluded or unrepresented managers and specialists more closely with the executive performance management program.

A variety of tools and support services have been developed and provided to departments and agencies. These include a pilot online mentoring tool; knowledge standards for new Public Service employees; long-service program guidelines (drafted in consultation with departments, agencies and unions—now being finalized); *it's MY day* magazine, aimed to build awareness of the diversity of career opportunities and pride among public servants; and a succession planning and management guide. In addition, tools for small agencies have been provided on subjects such as the Informal Conflict Management System, strategic staffing and staffing accountability.

New tools and templates were also developed to support departments and agencies in their human resources management of the executive group, including tools for organization design and classification, performance management and career transition. Also, a new interactive mailbox account has been established to allow departments to request and obtain advice and interpretation of executive management policies.

Information sessions have been provided on revised policy and directives on the management of executives and on the *EX Performance Management Program (PMP) Gold Standard*.

- ▶ *HR Modernization—Assess and evaluate progress in implementing integrated HR and business plans.*

HR planning and its linkages to broader integrated planning have been underscored as an important priority for Public Service renewal. Ongoing support, policy advice and tools related to a range of HR planning issues, such as a government-wide symposium on integrated planning, have been provided to departments and agencies. A new integrated planning tool has been produced, tested and made available to departments in support of a key renewal priority. Work is underway to develop a Public Service-wide HR plan along with options for integrated enterprise-wide HR planning and reporting.

- ▶ *HR Modernization—Conduct workforce analyses and modeling to identify current and future tools related issues to needs of the Public Service.*

Key demographic characteristics of the core public administration, as well as workforce availability, have been collected, analyzed and communicated. Key concepts currently used in the demographic analysis have been defined and documented as a basis for the discussion with separate agencies regarding integrating their human resources data into the broader analysis. Additional detailed demographic data on the Assistant Deputy Minister (ADM) community has been collected and is contained in a new ADM talent management database. Analysis of this data is frequently provided to the Privy Council Office and the Clerk for use at meetings of the Committee of Senior Officials and the Human Resources Management Advisory Committee.

Demographic trends have been identified to assist departments and agencies with developing strategies to ensure workforce sustainability (renewing and the right capacity) and adaptability.

- ▶ *HR Modernization—Identify effective ways to ascertain employee attitudes and perceptions on both a regular and a targeted basis in order to provide comprehensive analysis to better support human resources planning and accountability at all levels of the Public Service.*

A survey instrument has been designed to assist departments and agencies gauge employee perceptions and develop action plans to improve performance. Also, to aid in integrated planning, a census of EXs and EX feeder groups has been conducted to enhance understanding of the EX community's demographics and perspectives.

- ▶ *Renewal of the Public Service—Provide research, policy and operational support to the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service and the Deputy Ministers' Committee on Public Service.*

The Agency provides policy leadership, coordination and analysis for the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service and the Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal, as well as for the Human Resources Management Advisory Committee and the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (Stephenson Committee).

Policy support has been provided to the Prime Minister's Advisory Committee in developing advice and recommendations to the Prime Minister in its second annual report, and through contributing to the development of the Clerk of the Privy Council's *15th Annual Report to the Prime Minister on the Public Service*. Research and policy support has been provided to the Stephenson Committee, including preparation of the Committee's annual report, ministerial briefings and Treasury Board submissions on recommended salary increases and performance pay for executives. The Agency also provided secretariat support to these committees.

- ▶ *Renewal of the Public Service—In support of directions established by the committees, initiate and coordinate renewal activities.*

The Agency worked horizontally with central agency partners, line departments and other partners as Public Service renewal initiatives move to implementation. Joint senior management meetings among central agencies have been held that resulted in an action plan with a number of initiatives that included both departmental and centrally led renewal initiatives. An enabling infrastructure strategy, which encompasses common HR business processes, the supporting IM/IT applications and the HR self-service portal, has been developed.

Clarity and alignment of central agency people management responsibilities has been provided through the initiation of a horizontal HR strategic review. Issues being discussed include HR and back office systems, recruitment services/operations, overall HR management strategy, systems development and implementation, policy development, etc.

Key Result Area 1.2: Modernizing the Public Service classification system

► *Policies and guidelines are renewed.*

Progress was made on updating classification policies and guidelines. The new policy on job classification is in place and the directive on classification grievances will be effective upon approval by the Treasury Board. Four new supporting guidelines—the balance of the policy suite—have been drafted and are being finalized through consultation with departments. The policy suite has been designed to strengthen the management of classification within departments and at a government-wide level by clarifying roles, responsibilities and performance expectations. The objective of the policy suite is to ensure the consistent and appropriate classification of all positions within the core public administration.

The Agency has worked with the information technology (IT) community to develop standardized organizational models and pre-evaluated work descriptions, including competencies, for Computer Systems (CS) jobs. Based on the business needs of departments, this initiative has reduced the number of individual work descriptions from about 1,500 to 45, covering a population of 12,000 employees. These organizational models and work descriptions will significantly reduce the workload of managers and will improve the consistency of job evaluations. The HR community is now developing plans to implement generic organizational models and work descriptions.

The new *Directive on Executive Group Organization and Classification* was approved by Treasury Board and issued.

► *Classification learning programs and support services are provided.*

To maximize policy effectiveness and the use of tools intended to simplify and streamline classification, classification learning programs and support services are provided. Over a three-year period, and in concert with the Canada School of Public Service, the Agency developed and implemented a learning curriculum to ensure the development of a qualified and competent classification workforce. Departments and agencies were consulted throughout the design and development of the curriculum, which was launched in 2007.

The Agency has strengthened its capacity to provide effective and comprehensive advisory services to departments and agencies on all aspects of organization and classification, including

organizational design, which assists managers in optimizing their financial and human resources to meet their business objectives; an online exchange of best practices; and making available to departments information on specific issues that are applicable to all members of the classification community.

A number of other tools and supporting mechanisms have been delivered to enhance support to departments and to improve the operations of the classification system, including standardizing organizational models and generic work descriptions; leading implementation of modernization projects (the border services (FB) group, the economics and social science services (EC) group and the law (LA) group); and directing feasibility and analytical studies.

► *An effective monitoring program and a system for tracking costs have been developed.*

A classification monitoring program has been developed and implemented. It includes the means to ensure integrity and consistent job evaluations across the core public administration and to mitigate risk. Departments and agencies now provide the Agency with an annual performance report, which is integrated into the People Component of the Management Accountability Framework (PCMAF) to provide an overall view of departmental performance. In addition, the Agency regularly analyzes performance using risk assessment tools and follows up with specific departments as required. A website for tracking costs was put in place to enable departments to report on the costs of classification standards modernization so that they incur during the current fiscal year.

Key Result Area 1.3: Strengthening HR accountability, performance measurement and reporting

► *Setting expectations for HR management across the Public Service.*

To provide departments and agencies with an increased ability to understand and meet HR management expectations, the People Component of the Management Accountability Framework (MAF) and the supporting data have been reviewed and enhanced. A roadmap for the introduction of a revised and improved approach to PCMAF Round VI data collection and reporting was developed based on lessons learned from PCMAF Round V and best practice research. This was done bearing in mind the need to reduce the reporting burden.

► *Improve information management through the Employee Passport initiative to transfer electronic employee records securely between departments.*

The Employee Passport initiative to transfer electronic employee records securely between departments was developed and made available for departments on the Human Resources

Information System platform. An MOU was signed with five early adopter departments to define the Employee Passport business requirements for one of the key HR systems.

► *Assessing and enhancing HR management across the Public Service.*

The HR reporting portal was launched to collect data for policy monitoring purposes and to inform the MAF V assessment. A post-mortem study on the portal effectiveness was conducted to further reduce the work behind the data collection and to streamline reporting, linking policy requirements (particularly within the Agency), multiple information sources, reporting cycles, and cross organizational information sharing and alignment.

Overall HR-related MAF reporting requirements were reduced by 50 percent with other reporting requirements being in steady decline (Official Languages now use a risk-based approach where fewer questions are posed to consistently good performers). Focus was placed on defining value-added measures and maximizing use of existing data sources available outside of the formal reporting system. Reporting for smaller agencies was tailored. Greater alignment of oversight and reporting requirements with organizational performance and risk (e.g. Staffing MAF/PCMAF/MAF) was pursued.

A staffing recourse case management system has been developed to enable the collection of data and the identification of issues, trends, benchmarks and other information, such as the time taken to resolve complaints.

► *Reporting on HR management across the Public Service.*

The first annual report on human resources management was tabled in Parliament, as were the employment equity and official languages annual reports.

An Agency strategy on integrated reporting is being developed to provide a coherent and comprehensive picture on people management in the federal public service.

Program Activity 2: Effective, ethical leadership and a quality work environment

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
42,907	44,027	41,908

Human Resources (full-time equivalents)⁽¹⁾

Planned	Authorities	Actual
258	n/a	300

1. Reported full-time equivalents do not include 94 full-time equivalents participating in leadership development programs.

Program activity summary

Competent, ethical, accountable and vibrant leadership is a key factor in successful HR management and establishing trust in the Public Service. This is particularly true in the context of greater staffing delegation resulting from the PSMA, in which leaders need to understand their HR responsibilities and how to fulfill them.

The Agency's priorities are articulated around two key results areas:

- ▶ foster effective learning and ongoing leadership renewal; and
- ▶ promote and embed Public Service values and ethics at all levels.

The plans and priorities for each key result area for this program activity, as well as highlights of achievements during the year, are described below.

Context and benefits for Canadians

Learning and leadership development are critical elements for the success of any organization. This is also true for the federal public service and essential for providing high-quality services to Canadians and advice to the Government. The Agency is the Public Service focal point for these efforts and is always looking for ways to enhance how it recruits, develops, retains, supports and rewards leaders at all levels. An aging workforce and an increasingly competitive labour market make these efforts more important than ever before. Leadership development ensures that the Public Service has the leaders and talent it needs, now and in the future.

A strong culture of public service values and high ethical standards is fundamental and essential for maintaining public trust in government. The *Results for Canadians* framework recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest public

service values. The Agency plays a leadership role in advancing these efforts and developing and sustaining a strong culture of integrity within the Public Service. As expectations for a more transparent and accountable Public Service increase, the Agency's role in this area has never been more important.

Key Result Area 2.1: Foster effective learning and ongoing leadership renewal

- ▶ *Renewed management of the executive cadre, supporting Public Service renewal and increased deputy head delegation and accountability.*

A new integrated *Policy on the Management of Executives*, along with four companion directives (*Executive Group Organization and Classification*, *Directive on Executive Compensation*, *Directive on Career Transition for Executives* and *Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives*), was developed, approved by Treasury Board, and issued to departments and agencies. These provide deputy ministers with increased flexibility and authority to manage executive human resources.

The analysis of ADM appointment processes and reasons for delays was completed and further work on developing service standards for ADM appointments is underway.

Phase II of the ADM talent management tool has been developed and launched, in addition to the development of options for the expansion of the initiative to the EX cadre. Also, an executive talent management strategy has been developed.

- ▶ *Enhanced leadership development programs and initiatives, contributing to renewal of the Public Service.*

The *Directive on the Administration of Leadership Development Programs – Management Trainee Program and Career Assignment Program* has been provided to departments and agencies. The corporate leadership development programs continuum has been reviewed and recommendations to update the programs in the context of Public Service renewal have been made.

The first cohort of the Government of Canada Fellows Program had eight participants—four from the federal public service and four from other sectors.

- ▶ *Effective implementation of the Policy on Learning, Training and Development.*

Guidelines on required training were developed, and orientation sessions were delivered to new Required Training Coordinators in departments and agencies.

Key Result Area 2.2: Promote and embed public service values and ethics at all levels

- ▶ *Through a comprehensive and sustained learning and communications strategy, create widespread employee awareness, understanding and application of public service values and ethics, including obligations under the Values and Ethics Code for the Public Service.*

An online values and ethics course for all employees has been finalized in partnership with the Canada School of Public Service. Also, essential training initiatives and support for Senior Officers for Disclosure in departments have been developed and delivered.

- ▶ *Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities.*

With the support of the Agency, new initiatives on assessing and planning values and ethics programs were launched at Western Economic Diversification Canada and Transport Canada.

The MAF assessment tools for values and ethics have been significantly revised to ensure that consistent and credible performance evidence is systematically collected and used in departmental performance monitoring and deputy minister accountability.

- ▶ *Key Treasury Board policies that support a culture of public service values and ethics are in place and effectively implemented.*

Revisions to the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace* are in progress. The *Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants* is under review, and the revised policy will be presented to Treasury Board in 2008–09. Consultations are underway on the development of a code of conduct for the federal public sector, a requirement under the *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDPA).

- ▶ *Support is provided to government on legislation for disclosure of wrongdoing, including protection from reprisal for those who make disclosures.*

The disclosure regime created by the PSDPA has been implemented, including the establishment of Public Sector Integrity Canada, which investigates disclosures of wrongdoing from public servants as well as complaints of reprisal, and of the Public Servants Disclosure Protection Tribunal.

The Canada Public Service Agency provided timely information, advice, support and training to all federal public sector organizations including developing and distributing communication tools, which are available through the Agency's website (overview of PSDPA; guides for organizations; information documents for supervisors and employees; frequently asked questions; and a list of departmental Senior Officers for Disclosures); delivery of orientation

workshops for Senior Officers and presentations to key audiences and functional groups (e.g. National Joint Council, Regional Federal Councils); and establishment of a working group for consultation on PSDPA implementation issues.

Program Activity 3: A representative and accessible Public Service

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
11,238	10,386	9,909

Human Resources (full-time equivalents)

Planned	Authorities	Actual
95	n/a	100

Program activity summary

The *Employment Equity Act* commits the government to achieve equitable representation and participation within the four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities and persons with disabilities.

The *Official Languages Act* commits the government to serve Canadians in the official language of their choice, to enable employees in bilingual regions to work in their language of choice and to ensure equitable participation of English- and French-speaking Canadians in federal institutions.

In this regard, the Agency's priorities are articulated around two key results areas:

- ▶ achieve and maintain employment equity; and
- ▶ achieve and maintain official languages commitments.

Context and benefits for Canadians

Canada's diversity is a fundamental part of the fabric of its society and a strength that is recognized at home and abroad. Capturing this strength is the goal that underpins a representative Public Service. Promoting and achieving greater diversity of views linguistically, geographically and culturally in the Public Service contributes to the development of better policies, improved and responsive program design and the delivery of more effective services for all Canadians. Achieving and maintaining equity in employment is also about aligning organizational culture and associated behaviours and practices. Achieving concrete results in this area requires consistent, focused and sustained efforts.

Canada's continued changing demographics, and the rapid growth of visible minority participation in the Canadian workforce, add to the Agency's imperative to help departments and agencies meet their employment equity goals. Support for recruitment and career development of visible minorities and the creation of a positive and inclusive work environment are key to drawing out the benefits that can be realized by fostering rich diversity in the Public Service workforce.

Commitment to official languages is a fundamental Canadian value as set out in the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* and the *Official Languages Act*. It commits the government to serve Canadians in the official language of their choice (Part IV); to enable employees in bilingual regions to work in the official language of choice (Part V); and to ensure equitable participation of English- and French-speaking Canadians in federal institutions (Part VI).

Notwithstanding major progress since the enactment of the *Official Languages Act* more than 35 years ago, achievements in some areas remain fragile or below expectations. Rights and obligations are sometimes misunderstood and misperceptions persist within and outside the Public Service about legal obligations and policy requirements.

The plans and priorities for each key result area for this program activity, as well as highlights of achievements during the year, are described below.

Key Result Area 3.1: Achieve and maintain employment equity

► *The Public Service is representative and inclusive.*

To facilitate implementation of the policies on employment equity and duty to accommodate, a national duty to accommodate conference was held in October 2007 and an employment equity conference was held in March 2008. Each conference was complemented by regional workshops, which attracted over 400 participants, with a focus on the managers' community, and included the development and distribution of tools directed at managers. Evaluations completed for the workshops showed that 80 percent of the participants found the sessions to be a useful learning experience.

Partnerships and alliances have continued to be strengthened. The Agency continues to actively support three employment equity councils. In this regard, effective working relations were also established with employment equity deputy minister champions to ensure that the Agency provided them with adequate support to enable them to successfully exercise their role.

- ▶ *The Public Service has access to modern and fully integrated employment equity policies, directives, tools and support.*

The employment equity and duty to accommodate policies were drafted. A draft employment equity strategy was also developed, which is aligned with the revised policy and places an emphasis on visible minorities. It has been the subject of consultations with various committees and advisory groups and is in the process of being finalized.

- ▶ *Results are more transparent and accessible to Canadians*

Common themes related to leadership and planning were identified, based on lessons learned from departments and agencies with consistently high MAF results with respect to employment equity, and best practices were developed for others to adapt.

Key Result Area 3.2: Achieve and maintain official languages commitments

- ▶ *Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved.*

The official languages (OL) dashboard has been developed and launched. This is a model reporting and information system that maximized departmental reports for a variety of uses, including being an essential information and planning tool for departments and agencies themselves. A regular audit cycle has been completed yielding a very high participation rate.

Continual support has been provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of their operations. Ongoing support was provided to official languages champions in departments and agencies, notably through a national conference held in June 2007 and a forum on best practices held in November 2007. High-quality and appropriate policy advice and interpretations on a wide range of strategic issues, including the official languages transfer policy and the development of tools related to linguistic profiles, have been provided on a timely basis.

The *Official Languages (Communications with and Services to the Public) Regulations* have been amended in response to the Federal Court judgment in the case of *Doucet v. Canada*.

- ▶ *The stronger shared vision of service delivery to Canadians in both official languages and of a bilingual workplace in regions designated as bilingual is in place, based on the underlying public service values.*

The use of official languages in the workplace in regions designated as bilingual has been promoted. For example, a successful OL champions network and learning event was held in Prince Edward Island in collaboration with the local Francophone community, and another was held in Saskatchewan for OL managers.

A pilot project learning event was launched in the Pacific Region, in partnership with the Public Service Commission, the Canada School of Public Service and Public Works and Government Services Canada. The event was designed to develop and provide up-to-date information about the policy context for language training (LT) and testing; integrating LT in business and human resources plans; the latest online learning tools and LT services; the latest developments in language testing; and the latest contractual arrangements for LT and qualification of LT suppliers. In addition, there was a sharing of best practices from both national and regional perspectives, in consultation with participants that included HR specialists, training coordinators, OL specialists and managers.

- ▶ *Objectives are met for increasing bilingual capacities within the executive and the executive feeder groups, thereby fostering the use of both official languages in the workplace in regions designated as bilingual.*

The Agency encouraged institutions to make continued efforts in this regard through different forums and networks. The data shows an increase of two percent for members of the EX group within the core public administration that met their position's language requirements. As of March 31, 2008, 96.4 percent of executives met these requirements, compared with 94.4 percent the previous year.

Section III – Supplementary Information

Agency Links to the Government of Canada Outcome Areas

(\$ millions)

Strategic Outcome: A modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

Program Activity	Actual Spending 2007–08			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	Budgetary	Non-Budgetary	Total	
Modernized human resources management and strengthened accountability				
<ul style="list-style-type: none"> This program activity supported the outcome area of Government Affairs through helping departments build their organizational capacity by simplifying human resources management processes in renewed guidelines. 	41,562		41,562	Government Affairs
Effective, ethical leadership and a quality work environment				
<ul style="list-style-type: none"> This program activity supported the outcome area of Government Affairs in large part through developing and launching the Assistant Deputy Minister (ADM) talent management initiative for corporately managing the ADM cadre. 	41,908		41,908	Government Affairs
Representative and accessible Public Service				
<ul style="list-style-type: none"> This program activity supported the outcome area of Government Affairs through engaging national and regional communities in the policies on and expectations of employment equity and the use of official languages. 	9,909		9,909	Government Affairs
Total	93,379		93,379	

Note: Totals may differ between and within tables due to rounding of figures.

Alignment to Government of Canada outcome area – Government Affairs. The role of this Agency relates to human resources for the Public Service overall.

**Table 1 Comparison of Planned to Actual Spending
(including FTEs)**

(\$ thousands)	2007-08					
	2005-06 Actual	2006-07 Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities ⁽²⁾	Total Actual ⁽³⁾
Modernized human resources management and strengthened accountability	37,465	38,319	15,015	15,115	42,518	41,562
An effective, ethical leadership, and a quality work environment	49,334	45,870	42,807	42,907	44,027	41,908
A representative and accessible Public Service	12,511	12,180	11,238	11,238	10,386	9,909
Total	99,310	96,369	69,060	69,260	96,931	93,379
Plus cost of services received without charge ⁽¹⁾	8,375	8,589	n/a	8,774	n/a	10,185
Total Agency Spending	107,685	104,958	69,060	78,034	96,931	103,564
Full-time Equivalents	539	608	n/a	490	n/a	679

Note: Totals may differ between and within tables due to rounding of figures.

1. Services without charge include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada, the employer's share of insurance premiums, and services received from the Department of Justice.
2. The difference of \$27.6M between the authorities of \$96.9M and the planned spending of \$69.3M is mainly attributable to the increase in funding of \$17.4M to continue human resources management modernization, \$4.5M for classification reform, \$2.8M for activities to implement the Public Service Modernization Act and \$2.9M for the implementation of the Public Servants Disclosure Protection Act.
3. Actual spending of \$93.4M includes operating expenditures of \$6.1M for participants in leadership programs, and \$9.3M for the provision of Corporate Services provided by the Department of Finance.

Total authorities of \$96.9M less actual spending of \$93.4M result in lapsing funds of \$3.5M.

Table 2. Voted and Statutory Items

This table explains how Parliament votes resources to the Agency.

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 (\$ thousands)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actual
35	Operating expenditures	60,486	60,660	96,931	93,379
(S)	Contributions to employee benefit plans	8,574	8,600	9,673	9,673
(S)	Proceeds from the disposal of surplus Crown assets			8	
Total		69,060	69,260	106,612	103,052

Tables 3 to 11 inclusive are not applicable for the Canada Public Service Agency.

Table 12: Sustainable Development Strategy

For supplementary information on the department's Sustainable Development Strategy, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 13: Response to Parliamentary Committees and External Audits

For supplementary information on the department's response to Parliamentary Committees and External Audits, please visit <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 14: Internal Audits and Evaluations

For supplementary information on the department's Internal Audits and Evaluations, please visit <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 15: Travel Policies

The Canada Public Service Agency follows and uses the Treasury Board Secretariat's travel policy parameters.

**Table 16. Financial Statements (*unaudited*)
For the year ended March 31, 2008**

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2008, and all information contained in these statements rests with Agency management. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.


Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the Agency's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, are within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communications programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the Agency.

The financial statements of the Agency have not been audited.



Nicole Jauvin
President
Canada Public Service Agency
Ottawa, Canada
August 8, 2008



Helen Belanger
Chief Financial Officer
Canada Public Service Agency
Ottawa, Canada
August 8, 2008

Statement of Operations (*unaudited*)**For the Year Ended March 31**

(in thousands of dollars)

	2008	2007
EXPENSES (Note 4)		
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	50,156	50,630
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	49,731	41,255
Representative and Accessible Public Service	11,895	13,502
TOTAL EXPENSES	111,782	105,387
REVENUES (note 5)		
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	4	-
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	3	-
Representative and Accessible Public Service	1	-
TOTAL REVENUES	8	0
NET COST OF OPERATIONS	111,774	105,387

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Financial Position (unaudited)**At March 31**

(in thousands of dollars)

	2008	2007
ASSETS		
Financial assets		
Accounts receivable and advances (Note 6)	3,293	1,553
Non-financial assets		
Tangible capital assets (Note 7)	28	32
TOTAL	3,321	1,585
LIABILITIES		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 8)	16,364	10,369
Employee severance benefits (Note 9)	10,900	11,523
Vacation pay and compensatory leave	3,230	2,968
Total liabilities	30,494	24,860
EQUITY OF CANADA	(27,173)	(23,275)
TOTAL	3,321	1,585

Contractual Obligations (Note 10)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Equity of Canada (*unaudited*)**At March 31**

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Equity of Canada, beginning of year	(23,275)	(27,836)
Net cost of operations	(111,774)	(105,387)
Current year appropriations used (Note 3)	103,052	96,369
Revenue not available for spending	(8)	-
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)	(5,353)	4,990
Services received without charge from other government departments (Note 11)	10,185	8,589
Equity of Canada, end of year	<u>(27,173)</u>	<u>(23,275)</u>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Cash Flow (unaudited)**For the Year Ended March 31**

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Operating activities		
Net cost of operations	111,774	105,387
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets	(28)	(25)
Gain (loss) on disposal and write-off of tangible capital assets	8	(41)
Services provided without charge by other departments	(10,185)	(8,589)
Variations in Statement of Financial Position:		
Increase in accounts receivable and advances	1,740	121
Decrease in prepaid expenses	-	(11)
Increase (decrease) in liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	(5,995)	5,451
Employee severance benefits	623	(727)
Vacation pay and compensatory leave	(262)	(207)
Cash used by operating activities	97,675	101,359
Capital investment activities		
Acquisition of tangible capital assets	24	-
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	(8)	-
Cash used by capital investment activities	16	-
Financing activities		
Net cash provided by the Government of Canada	(97,691)	(101,359)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Notes to Financial Statements (*unaudited*)

For the year ended March 31, 2008

(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)

1. Authority and objectives

The Agency's *raison d'être* is to modernize, and to foster continuing excellence in, people management and leadership across the Public Service. The Agency was created by Order PC 2003-2074 of December 12, 2003, and is governed by paragraphs 6(4.1)(a) et 6(4.1)(b) of the *Financial Administration Act*.

The Agency's strategic outcome is a modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

To achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency articulates its plans and priorities around three results-based program activities (or three strategic outcome components):

(a) Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment

This program is composed of two key result areas:

- 1) Leadership Learning and Development; and
- 2) Public Service Values and Ethics.

(b) Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability

This program is composed of three key result areas:

- 1) Human Resources Planning and Accountability;
- 2) Human Resources Management Modernization; and
- 3) Organization and Classification.

(c) Representative and Accessible Public Service

This program is composed of two key result areas:

- 1) Employment Equity and Diversity and,
- 2) Official Languages.

Notes to Financial Statements (*unaudited*)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****2. Summary of significant accounting policies**

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

(a) Parliamentary appropriations

The Agency is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Agency do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

(b) Net cash provided by the government

The Agency operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Agency is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Agency are paid from the CRF. The net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.

(c) Change in net position in the Consolidated Revenue Fund

Change in net position in the Consolidated Revenue Fund is the difference between the net cash provided by government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by the Agency. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.

(d) Revenues

Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.

Notes to Financial Statements (*unaudited*)

For the year ended March 31, 2008

(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)

(e) Expenses

Expenses are recorded on the accrual basis:

- ▶ Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
- ▶ Services provided without charge by other government departments for accommodation, the employer's contribution to the health and dental insurance plans and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.

(f) Employee future benefits

Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan and retirement compensation arrangements. The Public Pension Plan is a multiemployer plan administered by the Government of Canada. The Agency's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the Agency's total obligation to the Plan. Current legislation does not require the Agency to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.

Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the government as a whole.

(g) Accounts receivable and advances

Accounts receivable and advances are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivables where recovery is considered uncertain. As there were no doubtful amounts reflected in the Agency's Public Accounts as at March 31, 2008, and no write-offs were made in 2008, no Allowance for Doubtful Accounts has been created.

Notes to Financial Statements (*unaudited*)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****(h) Contingent liabilities**

Contingent liabilities are potential liabilities, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements. The Agency had no contingent liabilities to report as of March 31, 2008.

(i) Tangible capital assets

All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. The Agency does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value. Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset class	Amortization period
Machinery and equipment	3 to 5 years
Vehicles	3 years
Assets under construction	Once in service, in accordance with asset type

(j) Measurement uncertainty

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable.

The most significant items where estimates are used are the liability for employee severance benefits and the useful life of tangible capital assets. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

Notes to Financial Statements (unaudited)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****3. Parliamentary appropriations**

The Agency receives most of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the Agency has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used:

	2008	2007
Net cost of operations	111,774	105,387
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add (Less):		
Services provided without charge by other departments	(10,185)	(8,589)
Employee severance benefits	623	(727)
Vacation pay and compensatory leave	(262)	(207)
Amortization of tangible capital assets	(28)	(25)
Revenue not available for spending	8	-
Loss on disposal and write-off of tangible capital assets	-	(41)
Other	1,098	582
	(8,746)	(9,007)
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Add (Less):		
Acquisition of tangible capital assets	24	-
Increase (decrease) in prepaid expenses	-	(11)
	24	(11)
Current year appropriations used	103,052	96,369

Notes to Financial Statements (*unaudited*)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****(b) Appropriations provided and used**

	2008	2007
Appropriations provided:		
Vote 30 – Operating expenditures	-	99,407
Vote 35 – Operating expenditures	96,931	-
Total appropriations	96,931	99,407
Statutory appropriations:		
Contributions to employee benefit plans	9,673	8,661
Total statutory appropriations	9,673	8,661
Lapsed Appropriations		
Vote 30 – Operating expenditures	-	(11,699)
Vote 35 – Operating expenditures	(3,552)	
Total lapsed appropriations	(3,552)	(11,699)
Current year appropriations used	103,052	96,369

In 2007, an allotment of \$10,100 was frozen from vote 30 funds.

Notes to Financial Statements (unaudited)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****(c) Reconciliation of net cash provided by the government to current year appropriations used:**

	2008	2007
Net cash provided by Government	97,691	101,359
Revenue not available for spending	8	-
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund:		
Variation in accounts receivable and advances	(1,740)	(121)
Variation in accounts payable and accrued liabilities	5,995	(5,451)
Other adjustments	1,098	582
Total changes in net position in the Consolidated Revenue Fund	(5 353)	(4 990)
Current year appropriations used	103,052	96,369

4. Expenses

The following table shows the expenses by category:

	2008	2007
Salaries and employee benefits	74,559	70,083
Professional and special services	23,222	20,794
Accommodation	5,034	4,167
Transportation and telecommunications	3,315	2,951
Acquisition of machinery and equipment, including expendables	2,171	3,607
Purchase of repair and maintenance services	1,052	2,284
Information	1,010	809
Equipment rentals	996	644
Amortization of tangible capital assets	28	25
Other	395	23
Total expenses	111,782	105,387

Notes to Financial Statements (unaudited)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****5. Revenues**

The following table shows the revenues by category:

	2008	2007
Gain (loss) on disposal and write-off of tangible capital assets	8	-
Total revenue	8	-

6. Accounts Receivable and Advances

The following table shows the accounts receivable and advances by category:

	2008	2007
Receivables from other government departments	3,252	1,509
Receivables from external parties	32	27
Employee advances	8	17
Deposits in transit to the Receiver General	1	-
Total accounts receivable and advances	3,293	1,553

7. Tangible capital assets

Category of Asset	Cost				Accumulative Amortization				Net Book Value	
	Opening Balance	Acquisitions	Disposals and Write-Offs	Closing Balance	Opening Balance	Acquisitions	Disposals and Write-Offs	Closing Balance	2008	2007
Machinery and Equipment	150	-	-	150	121	20	-	141	9	29
Vehicles	25	24	25	24	22	8	25	5	19	3
Total	175	24	25	174	143	28	25	146	28	32

Amortization expense for the year ended March 31, 2008 is \$28 (\$25 in 2007).

Notes to Financial Statements (unaudited)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****8. Accounts payable and accrued liabilities**

The following table shows the accounts payables and accrued liabilities by category:

	2008	2007
Payables to third parties	8,795	7,056
Payables to other government departments	7,569	3,313
Total accounts payable and accrued liabilities	16,364	10,369

9. Employee benefits**(a) Pension benefits**

The Agency's employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Quebec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and the Agency contribute to the cost of the Plan. The 2007-2008 expense amounts to \$7,051 (\$6,383 in 2006-2007), which represents approximately 2.1 times (2.2 times in 2006-2007) the contributions by employees.

The Agency's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

Notes to Financial Statements (*unaudited*)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****(b) Severance benefits**

The Agency provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	2008	2007
Accrued benefit obligation, beginning of year	11,523	10,796
Expense for the year	1,233	2,128
Benefits paid during the year	(1,856)	(1,401)
Accrued benefit obligation, end of year	10,900	11,523

10. Contractual Obligations

The nature of the Agency's activities can result in a multi-year contracts and obligations, whereby the Agency will be obligated to make future payments when the goods and services are received. Significant contractual obligations that can be reasonably estimated are summarized as follows.

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Professional Services	4,253	864				5,117
Temporary Help	600					600
Management Consulting Services	248					248
Advertising Services	190					190
Total	5,291	864	-	-	-	6,155

Notes to Financial Statements (unaudited)**For the year ended March 31, 2008****(Figures are in thousands of dollars unless otherwise indicated)****11. Related Party Transactions**

Services provided without charge:

The Agency is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The department enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the Agency receives services which were obtained without charge from other Government departments as presented in the following table:

	2008	2007
Accommodation	5,034	4,167
Employer's contributions to the health and dental insurance plans	4,286	4,234
Legal services	865	188
	<u>10,185</u>	<u>8,589</u>

The government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services, are not included as an expense in the Agency's Statement of Operations.

Table 12: Sustainable Development Strategy

1. Sustainable Development Strategy Departmental Goal:**Goal 1**

Increase the capacity of the Public Service to promote sustainable development

Building a Public Service that is aware of, and engaged in, the integration of sustainable development into its HR policies, programs and projects.

- Sustainable development principles are reflected within Public Service values and ethics policy instruments
- Public Service leaders are aware of and understand sustainable development principles and how to factor them into their business
- Recognize Public Service leaders who contribute to sustainable development

Goal 2

Demonstrate the Agency's commitment to sustainable development in its operations

- Integrate sustainable development into the Agency's decision making
- Reduce greenhouse gas and other air emissions
- Increase level of green procurement
- Reduce waste sent to landfill

2. Federal SD Goal(s) including GGO goals, if applicable:

Departmental goals are aligned with a number of Federal SD Goals and the Greening Government Operations (GGO) goal including:

- A shared Environmental Management System (EMS) for the Treasury Board Secretariat, the Department of Finance Canada and the Agency, and also in collaboration with the Public Service Commission (Federal SD Goal VI, Objective 6.1)
- Green Citizenship Network supports Federal SD Goal VI, Objective 6.1
- Reduce emissions by 5 percent (based on fiscal year 2005–06 baseline) in L'Esplanade Laurier and ensure fleet drivers have taken the green and defensive driver training (Federal SD Goal III, Objective 3.3)
- Develop and deliver updated green procurement training to 100 percent of materiel managers and procurement staff

Actions for 2007–09	Results Achieved in 2007–08
GOAL 2: Demonstrate the Agency's commitment to sustainable development in its operations	
Objective 2.1: Integrate sustainable development into the Agency's decision making	
<p>Environmental Management System (EMS): Corporate Services Branch will develop and implement an EMS for the Department of Finance, the Treasury Board Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, in collaboration with the Public Service Commission of Canada.</p>	<p>An Environmental Management System (EMS) is part of an organization's management system used to develop and implement its environmental policy and manage its environmental aspects. Corporate Services Branch has completed a first draft of the EMS and has established an EMS committee composed of most business sectors of Corporate Services Branch and a Public Works and Government Services (PWGSC) representative. The committee meets bi-monthly.</p>
<p>Green Citizenship Network (GCN): Corporate Services Branch will establish ongoing support for the GCN, increase the GCN membership by 25 percent and improve opportunities for employee participation in grassroots environmental activities.</p>	<p>GCN Membership at the Department of Finance Canada increased by 460 percent during 2007. GCN is working to provide members with more opportunities for grassroots involvement in workplace environmental initiatives. For example, GCN membership initiated a Lug-a-Mug campaign to reduce polystyrene waste.</p>

Objective 2.2: Reduce greenhouse gas and other air emissions

<p>Building energy: Decrease greenhouse gas (GHG) emissions by 5 percent in L'Esplanade Laurier based on fiscal year 2005–06 baseline through developing and implementing an energy conservation plan and awareness campaign to explore and facilitate energy efficiency opportunities for L'Esplanade Laurier and other occupied buildings.</p>	<p>A baseline study was completed for fiscal year 2005–06. PWGSC has completed a lighting modernization of fluorescent fixtures and ballasts at L'Esplanade Laurier as of April 2008. By September 2008, the user controls (switches and motion detectors) will be in place. User procedures will be developed concurrently with the completion of the modernization and will be communicated to employees. With this effort, we are expected to exceed our target of 5-percent reduction in GHGs. As well, Corporate Services Branch is pursuing further energy conservation initiatives in the coming year (including new chillers and plug-load opportunities).</p>
<p>Vehicle emissions: Will reduce GHG emissions per vehicle kilometre from the departmental fleet by 15 percent based on 2005–06 fleet composition baseline.</p>	<p>A vehicle fleet baseline was completed for the Department of Finance Canada, Treasury Board Secretariat and the Canada Public Service Agency fleet for 2007. The fleet of six vehicles is being monitored to ensure that new acquisitions meet the TBS Directive on Fleet Management: Executive Vehicles, which includes provisions intended to reduce the environmental impact of the executive fleet (i.e. use of hybrid-electric, flexible fuel, or 4-cylinder conventional fuel engine). In 2007, two hybrid (electric and gas) vehicles were purchased, which are expected to reduce GHG emissions from the executive fleet by approximately 24 percent from baseline year 2005–06.</p>
<p>Maximize use of ethanol: 90 percent of gasoline purchased for federal road vehicles will be ethanol-blended.</p>	<p>The fleet is being monitored annually to ensure that ethanol-based fuels are being purchased whenever possible. Drivers have been provided with direction and resources as to where ethanol-based fuels are available. It is anticipated that these efforts will allow us to meet our 90-percent objective.</p>
<p>Green and defensive driver training: All drivers will be provided green and defensive driver training.</p>	<p>All six fleet drivers have completed the green and defensive driver training.</p>

Objective 2.3: Increase level of green procurement	
Green procurement tracking: Will adjust procurement tracking and reporting to include green procurement (collaboratively with a number of departments and agencies).	The Department of Finance Canada and Treasury Board Secretariat initiated a collaboration with departments and agencies that use the common financial information system delivered by SAP to work on a common approach to tracking green procurement. The SAP Core (development team) has developed and implemented the government-wide Integrated Financial and Materiel System (IFMS) field to track green procurement purchases. The green procurement tracking field came online in September 2007.
Multi-function document manager pilot program: Develop a pilot for equipment that would reduce the need for a separate networked photocopier, printer, colour printer and scanner (and possibly fax machine).	A Statement of Sensitivities and a Threat and Risk Assessment have been completed for the use of the MFD Printers (purchased) and MFD Managers (leased) on the network. A pilot group (TBS – Pensions and Benefits) was established on 31 December 2007. The group was moved to 222 Nepean. Significant operational cost savings for the use of these printing devices is anticipated, as well as energy and paper cost savings. Results of the pilot program will be available by end of calendar year 2008.
Green furniture purchases: Corporate Services Branch will increase purchases of green office furniture from 2005–06 levels by 50 percent wherever and whenever new fit-up opportunities exist, and where current design configuration permits.	Furniture procurement standards were established and are being followed by the Facilities Management staff and procurement buyers. Reminders of the standard and the SDS target are sent periodically to assure compliance. The office furniture industry is considered quite environmentally friendly and is a centrally managed commodity type through PWGSC mandatory Standing Offer Agreements (SOA). The SOAs have environmental considerations built into them. We anticipate that 100 percent of our purchases over \$20,000 will have environmental considerations built into them during the life of SDS 2007–09.
Develop and deliver green procurement training to 100 percent of materiel managers and procurement staff by 2008, as well as	The Office of Greening Government Operations of PWGSC and the Canada School of the Public Service developed and made training available online through <i>Campusdirect</i> in July 2007. GCN has coordinated the training for materiel and procurement personnel for January 2008: 45 percent

60 percent of acquisition cardholders by 2009.	have completed the training at this time; the remainder will complete the training by September 2008. GCN has conducted some training sessions for acquisition cardholders at the Department of Finance Canada, Treasury Board Secretariat and the Agency: 46 percent of acquisition cardholders have had the training at this time, and the 60-percent target is expected to be met in the fall of 2008.
--	---

Objective 2.4: Reduce waste sent to landfill

Update recycling program at L'Esplanade Laurier: Divert 75 percent of waste through the redesign and implementation of an updated recycling program, including improvements to take-back and hazardous materials programs.	The recycling program at L'Esplanade Laurier has been updated with new signage and with the removal of the polystyrene bins from the facilities as this is no longer considered a marketable recyclable waste. Additional recycling opportunities have been added to the recycling program, including CDs/DVDs/floppies/ZIP/JAZZ, batteries, various plastics, toner cartridges and inkjet cartridges. Other opportunities for waste diversion are being assessed for 2008. External site recycling programs are also being updated where possible. Corporate Services anticipates that these efforts, coupled with the composting program, will allow us to meet and exceed our target.
Composting program: Develop and implement a composting program. Opportunities could include paper towels and food waste.	The composting of paper towels (37 tonnes annually) and pulverized paper (100 tonnes annually) at L'Esplanade Laurier began in February 2008. The pulverized paper is being used as horse bedding, then is being composted mixed with manure and urine. Leachate tests have been conducted to assure that the end product would not be toxic to the environment. This trend-setting initiative for improving efficiency in operations and helping the environment was a finalist for the Institute of Public Administration of Canada's 2008 Innovative Management Award in July. In addition, this original idea provided Agency officials with the opportunity to meet and discuss with other government departments optimizing waste diversion to support sustainable development. Over 20 departments and agencies have expressed their willingness to participate in and contribute to this

	<p>environmental opportunity. The Agency is currently having discussions with PWGSC to develop, integrate and promote the pulverized paper initiative as part of Greening Government Operations, which aims to reduce, reuse and recycle across the federal public service.</p>
--	---

	<p>These two measures will assure a waste diversion rate in the order of 85 percent.</p>
--	--

Table 13: Response to Parliamentary Committees and External Audits

Response to Parliamentary Committees

During the period April 1, 2007 to March 31, 2008, the Agency contributed to two responses to Parliamentary Committee Reports, as follows:

Senate:

Response to the preliminary findings of the Standing Committee on Human Rights, *Employment Equity in the Federal Public Service – Not There Yet*.

In spring 2007, the Agency was invited to provide feedback to the Committee regarding its preliminary findings on employment equity in the Public Service.

Responding in the form of a letter, the Agency noted both the progress achieved and the challenges remaining in moving toward a fully representative Public Service workforce.

The Agency reports to Parliament annually on this issue through the tabling of its *Annual Report on Employment Equity*.

Government Response to the Eighth Report of the Standing Senate Committee on Official Languages, *Relocation of Head Offices of Federal Institutions: Respect for Language Rights*. Response tabled in October 2007.

Working in collaboration with Canadian Heritage, the Agency contributed to the overall response in highlighting the Government's adoption of the *Implementation Principle on the Language of Work*, a measure that safeguards the linguistic rights of employees who choose to move when a head office relocates from a bilingual region to a unilingual region. The Agency continues to monitor the use of the implementation principle.

Responses to Parliament (Senate Committees) can be located by contacting the Journals Branch of the Senate, or alternatively, by contacting the Agency's Communications Branch.

Response to the Auditor General (including to the Commissioner of the Environment and Sustainable Development)

Sustainable Development Strategy:

See Table 12 on the SDS. The Office of the Auditor General, Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD), does annual audits of departmental SD Strategies. This year, the CESD audited the Agency's target for increasing its waste diversion from landfill. The report was to be tabled in Parliament in the fall but, due to the election, it was postponed until early December 2008.

Governance of small federal entities:

The Office of the Auditor General informed the Agency on July 13, 2007, of its audit of the governance of small federal agencies. The Agency received a draft of the audit on June 24, 2008, and its suggested amendments were reflected in the second draft of September 9, 2008. The audit report has not been tabled in Parliament yet due to the general elections in the fall, so we are unable to share any official documents at this stage.

External Audits (Note: These refer to other external audits conducted by the Public Service Commission of Canada or the Office of the Commissioner of Official Languages)

N/A

Table 14: Internal Audits and Evaluations

Table 14a) Internal Audits

1. Name of Internal Audit	2. Audit Type	3. Status	4. Completion Date	5. Electronic Link to Report
Contracting for professional and technical services	Office of the Comptroller General Horizontal Audit—Small departments and agencies (SDAs)	Ongoing	TBD	Not yet available

Table 14 b) Evaluations

1. Name of Evaluation	2. Program Activity	3. Evaluation Type	4. Status	5. Completion Date	6. Electronic Link to Report
<i>Public Service Modernization Act Strategic Investment Framework Evaluation</i>	Public Service renewal and modernization	Summative	Ongoing	2009–10	Not yet available
Baseline Study of Career Assignment Program (CAP) and Management Trainee Program (MTP)	Survey of changes to CAP and MTP administration as a result of new directive (April 2/06) in anticipation of 2011 evaluation of changes to programs (requirement of TB submission)	Surveys and focus groups	Completed Not yet posted	Draft summary of results completed June 2008	Not yet available
7. Electronic Link to Evaluation Plan: Not yet available					

Tableau 14 b) Évaluations

				petits ministères et organismes	
--	--	--	--	---------------------------------	--

1. Titre de l'évaluation	2. Activité de programme	3. Type d'évaluation	4. État	5. Date d'achèvement	6. Lien électronique au rapport
Évaluation du Cadre d'investissement d'investissement stratégique de la Loi sur la modernisation de la fonction publique	Renouvellement et modernisation de la fonction publique	Sommative	En cours	2009-2010	Pas encore disponible
Étude de base sur le Programme de modifications apportées à l'administration du CAP et du PPG en raison de la nouvelle Directive (2 avril 2006) en prévision de l'évaluation en 2011 des modifications apportées aux programmes (exigence de présentation au CT).	Relevé des modifications apportées à l'administration du CAP et du PPG en raison de la nouvelle Directive (2 avril 2006) en prévision de l'évaluation en 2011 des modifications apportées aux programmes (exigence de présentation au CT).	Sondages et groupes de discussion	Terminée mais non publiée	Résumé sommaire des résultats en juin 2008	Pas encore disponible

7. Lien électronique au plan d'évaluation : pas encore disponible

Réponse du gouvernement au huitième rapport du Comité sénatorial permanent des langues officielles, <i>Le démenagement de sièges sociaux d'institutions fédérales : des droits linguistiques à respecter</i> . La réponse a été déposée en octobre 2007.	
Dans le cadre d'une collaboration avec Parimotivine canadien, l'Agence a contribué à la réponse générale mettant en évidence l'adoption par le gouvernement du <i>principe d'application pour la langue de travail</i> , une mesure qui protège les droits linguistiques des employés qui décident de déménager lorsqu'un siège social est relocalisé d'une région bilingue à une région unilingue. L'Agence continue de surveiller le recours au principe d'application. Il est possible de consulter les réponses au Parlement (comités du Sénat) en communiquant avec la Direction des journaux au Sénat, ou encore en communiquant avec la Direction générale des communications de l'Agence de la fonction publique du Canada.	
Réponse aux rapports de la vérificatrice générale, y compris du commissaire à l'environnement et du développement durable	
Stratégie de développement durable (SDP) Voir le tableau 12, qui porte sur la SDP. Le Bureau du vérificateur général du Canada et du commissaire à l'environnement et du développement durable effectue des vérifications annuelles des stratégies ministérielles en matière de développement durable. Cette année, à l'Agence, on a procédé à la vérification de l'objectif visant à accroître le taux de détournement des déchets destinés à l'enfouissement. Le rapport devait être déposé au Parlement à l'automne. En raison de la tenue d'élections générales, le dépôt a été retardé jusqu'au début de décembre 2008.	
Gouvernance des petites entités fédérales : Le Bureau du vérificateur général a informé l'Agence, le 13 juillet 2007, de son travail de vérification de la gouvernance des petites entités fédérales. L'Agence a reçu l'ébauche de vérification le 24 juin 2008 et les modifications ont été reflétées dans la deuxième ébauche du 9 septembre 2008. Le rapport de vérification n'a pas encore été déposé au Parlement en raison de la tenue d'élections générales à l'automne. Il n'y a donc pas de documents officiels à communiquer en ce moment.	
Vérifications externes (Nota : Ces vérifications se rapportent aux autres vérifications externes faites par la Commission de la fonction publique du Canada et par le Commissariat aux langues officielles.)	
S.O.	

Tableau 14 : Vérifications internes et évaluations

Tableau 14a) Vérifications internes

1. Titre de la vérification	interne	2. Type de vérification	3. Avancement	4. Date d'achèvement	5. Lien électronique au rapport	• Marchés de services professionnels et techniques	Vérification horizontale du Bureau du contrôleur général –	En cours	À déterminer	Pas encore disponible

Tableau 13 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

services ministériels s'attend à ce que ces efforts, combinés au programme de compostage, permettent d'atteindre ou de dépasser l'objectif.	
<p>Le projet de compostage du papier essuie-tout (37 tonnes par année) et du papier pulvérisé (100 tonnes par année) à L'Esplanade Laurier a débuté en février 2008. Le papier pulvérisé est utilisé comme litière pour les chevaux, puis composé avec le fumier et l'urine. Des essais de lixiviation ont été réalisés pour s'assurer que le résultat n'est pas toxique pour l'environnement. Cette initiative novatrice visant à accroître l'efficacité des opérations et de préserver l'environnement a été au nombre des finalistes des Prix d'innovation en gestion 2008 de l'Institut d'administration publique du Canada, en juillet. De plus, cette idée originale a donné à la direction de l'Agence la possibilité de rencontrer des représentants d'autres ministères et de discuter avec eux d'autres manières d'optimiser le détournement des déchets afin de soutenir le développement durable. Plus de 20 ministères et organismes ont fait connaître leur intention de participer à cette initiative écologique. L'Agence tient actuellement des pourparlers avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de développer, d'intégrer et de promouvoir l'initiative sur le papier pulvérisé dans le cadre de l'Écologisation des opérations gouvernementales, dont l'objectif est de réduire, de réutiliser et de recycler les ressources renouvelables dans toute la fonction publique. Ces deux mesures permettront d'assurer un taux de détournement des déchets de l'ordre de 85 %.</p>	<p>Programme de compostage</p> <p>Elaboration et mise en application d'un programme de compostage pour des articles qui pourraient inclure les essuie-tout et les résidus de cuisine</p>

Réponse aux comités parlementaires

Durant la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008, l'Agence de la fonction publique du Canada a contribué à deux réponses à des rapports de comités parlementaires, comme suit.

Sénat

Réponse aux conclusions préliminaires du rapport du Comité sénatorial permanent des droits de la personne, intitulé *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale : Nous n'y sommes pas encore*.

Au printemps 2007, l'Agence a été invitée à soumettre des observations au comité au sujet de ses conclusions préliminaires sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique.

Dans sa réponse soumise sous forme de lettre, l'Agence a relevé les progrès accomplis ainsi que les obstacles qu'il reste à surmonter pour en arriver à un effectif représentatif dans la fonction publique.

L'Agence de la fonction publique du Canada fait rapport au Parlement tous les ans sur cette question, en déposant son Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi.

<p>Suivi de l'approvisionnement écologique</p> <p>— L'Agence ajustera son suivi des achats écologiques et ses rapports afin d'inclure l'approvisionnement écologique, en collaboration avec d'autres ministères et organismes.</p>		<p>Projet pilote en gestion de documents multifonctions – Concevoir un projet pilote à propos du matériel permettant de réduire les besoins d'utilisation des photocopieurs, des imprimantes, des imprimantes couleur et des numériseurs (et probablement des télécopieurs) utilisés en réseau.</p>	<p>Achats d'ameublement écologique – La Direction des services ministériels accroîtra le pourcentage d'achats d'ameublement de bureau écologique de 50 % par rapport aux taux de 2005-2006 lorsque des possibilités de nouveaux aménagements se présenteront et que la configuration des lieux le permettra.</p>	<p>Concevoir de la formation sur l'approvisionnement écologique et l'offrir à la totalité des gestionnaires de matériel et du personnel chargé de l'approvisionnement d'ici 2008, ainsi qu'à 60 % des détenteurs d'une carte d'achat d'ici 2009.</p>	<p>Objectif 2.4 : Réduire la quantité de déchets destinés à l'enfouissement</p>	<p>Mise à jour du programme de recyclage à L'Esplanade Laurier et les autres édifices occupés – Détourner 75 % des déchets grâce à la mise en œuvre d'un nouveau programme de recyclage, qui comprend l'amélioration des programmes de collecte et de traitement des matières dangereuses.</p> <p>Mise à jour des programmes de recyclage des cartouches d'encre. D'autres moyens de réacheminement des déchets sont présentement examinés pour 2008. Si possible, nous procédons aussi à la</p>
--	--	---	--	--	---	--

Commission de la fonction publique du Canada.	
<p>Réseau d'écocivisme (RE) – La Direction des services ministériels va établir un soutien permanent pour le RE, accroître la participation de 25 % et donner aux employés davantage d'occasions de participer à des activités écologiques locales.</p>	<p>La participation du ministère des Finances Canada au RE a augmenté de 460 % durant l'année civile 2007. Le RE travaille pour donner aux membres davantage de possibilités de participation à des initiatives écologiques en milieu de travail. Par exemple, les membres du RE ont lancé une campagne « Traîne ta tasse » pour réduire l'utilisation de polystyrène.</p>
Objectif 2.2 : Réduire les gaz à effet de serre et autres rejets atmosphériques	
<p>Energie dans les bâtiments – Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de 5 % à l'Esplanade Laurier par rapport au niveau de référence de 2005-2006 en élaborant et en mettant en œuvre un plan d'économie d'énergie ainsi qu'une campagne de sensibilisation pour étudier les possibilités d'améliorer l'efficacité énergétique à l'Esplanade Laurier et dans les autres immeubles occupés par l'Agence et de profiter des occasions qui se présentent à cet égard.</p>	<p>Une étude de base a été réalisée pour l'exercice 2005-2006. TPSCG a terminé la modernisation des appareils d'éclairage fluorescent et des ballasts à l'Esplanade Laurier en avril 2008. En septembre 2008, les contrôles destinés aux utilisateurs (commutateurs et détecteurs de mouvements) seront en place. Des procédures à l'intention des utilisateurs seront préparées lors de l'achèvement de la modernisation et seront communiquées aux employés. On prévoit que cette démarche nous permettra de dépasser notre objectif de réduction de 5 % des GES. De plus, la Direction des services ministériels entreprendra d'autres initiatives d'économie d'énergie au prochain exercice (y compris de nouveaux réfrigérants et des possibilités de réduire la charge électrique).</p>
<p>Les émissions des voitures – Réduire les émissions de gaz à effet de serre de 15 % par voiture-kilomètre pour son parc (engagement fondé sur le rendement du parc enregistré au cours de l'exercice 2005-2006).</p>	<p>Une étude de base du parc automobile a été réalisée pour le ministère des Finances, le Secrétaire du Conseil du Trésor et l'Agence de la fonction publique du Canada pour l'année civile 2007. On effectue une surveillance du parc de six véhicules pour s'assurer que les acquisitions sont conformes à la Directive sur la gestion du parc automobile : Voitures de fonction du Conseil du Trésor, qui comporte des dispositions visant à réduire l'impact environnemental des voitures de fonction (p. ex., en utilisant des véhicules hybrides électriques ou des véhicules polycarburants ou encore munis de moteurs conventionnels quatre cylindres). Durant l'année civile 2007, deux véhicules hybrides (électrique/essence) ont été acquis; on prévoit qu'ils réduiront les émissions de GES du parc de véhicules de fonction d'environ 24 % par rapport à la période de référence (l'exercice 2005-2006).</p>
<p>Maximiser l'utilisation de l'éthanol – 90 % de l'essence achetée pour les véhicules routiers sera de l'éthanol-carburant.</p>	<p>Le parc de véhicules fait l'objet d'une surveillance annuelle en vue de s'assurer qu'on achète de l'éthanol carburant chaque fois que c'est possible. On a donné aux chauffeurs les directives nécessaires ainsi que des ressources pour savoir où se procurer ce type de carburant. On prévoit que ces efforts nous permettront d'atteindre notre objectif de 90 %.</p>
Objectif 2.3 : Effectuer plus d'achats écologiques	

Tableau 12 : Stratégie de développement durable

<p>1. Objectif du ministère en matière de Stratégie de développement durable</p> <p>But 1</p> <p>Accroître la capacité de la fonction publique de faire valoir le développement durable</p> <p>Mettre en place une fonction publique sensibilisée à l'importance d'intégrer le développement durable dans les politiques, les programmes et les projets de RH qu'elle préconise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les principes de développement durable sont intégrés aux instruments de politiques régissant les valeurs et l'éthique dans la fonction publique • Les leaders de la fonction publique sont sensibilisés aux principes de développement durable et en ont pris connaissance, de même que de la façon de les intégrer dans leurs secteurs d'activités • Reconnaître les leaders de la fonction publique qui contribuent au développement durable
<p>Faire la démonstration que l'Agence a pris le virage du développement durable dans la conduite de ses activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le développement durable au processus de décision de l'Agence • Réduire les gaz à effet de serre et autres rejets atmosphériques • Effectuer plus d'achats écologiques • Réduire le pourcentage de déchets destinés à l'enfouissement <p>Information supplémentaire au sujet de la Stratégie de développement durable - http://publiservice.psc.gc.ca/rp/0709sds-fra.asp</p>

<p>2. Objectif(s) du gouvernement fédéral en matière de DD (dont les objectifs d'EOG, s'il y a lieu</p> <p>Les objectifs du ministère correspondent à un certain nombre d'objectifs du gouvernement fédéral en matière de DD ainsi qu'aux buts et aux objectifs de l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG), y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> • On mettra au point un système de gestion environnementale (SGE) pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances et l'Agence, en collaboration avec la Commission de la fonction publique (politique fédérale sur le DD, but VI, objectif 6.1) • Le Réseau d'écocivisme du Ministère soutient le but VI, objectif 6.1 de la politique fédérale sur le DD • Diminuer les émissions de gaz à effet de serre de l'Agence de 5 % (sur la base du niveau de référence de l'exercice 2005-2006) à l'Esplanade Laurier grâce à l'élaboration et la mise en application d'un plan de conservation de l'énergie et s'assurer que les chauffeurs de son parc de véhicules ont suivi la formation en conduite écologique et préventive (politique fédérale sur le DD, but III, objectif 3.3) • Elaborer et offrir de la formation à jour sur l'approvisionnement écologique à 100 % des gestionnaires de matériel et du personnel de l'approvisionnement
<p>Mesures pour 2007-2009</p>
<p>Résultats atteints en matière de SDD en 2007-2008</p>

<p>BUT 2 : Faire la démonstration que l'Agence a pris le virage du développement durable dans la conduite de ses activités</p> <p>Objectif 2.1 : Intégrer le développement durable au processus de décision de l'Agence</p>
<p>Système de gestion environnementale (SGE) La Direction des services ministériels élaborera et mettra en place un SGE pour le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'Agence de la fonction publique du Canada, en collaboration avec la</p> <p>Un système de gestion environnementale est un élément du système de gestion d'une organisation qui est utilisé pour mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer les questions environnementales dans la conduite des activités de l'organisation. La Direction des services ministériels a réalisé une première ébauche du SGE et a mis sur pied un comité où sont représentés la plupart des secteurs d'activité, les Services ministériels et un représentant de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</p>

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008
(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

10. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités de l'Agence peuvent donner lieu à des contrats et des obligations en vertu desquels l'Agence sera tenue d'effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années pour l'acquisition de biens ou de services. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

2013 et exercices ultérieurs	2009	2010	2011	2012	Total
Services professionnels	4 253	864			5 117
Services d'aide temporaire	600				600
Services de conseillers en gestion	248				248
Services de publicité	190				190
Total	5 291	864	-	-	6 155

11. Opérations entre apparentés

Services fournis gratuitement :

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'Etat du gouvernement du Canada. L'Agence conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, le ministère reçoit gratuitement des services d'autres ministères, comme il est indiqué dans le tableau qui suit :

2008	2007
Installation	5 034
Cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires	4 286
Services juridiques	865
	188
	4 234
	10 185
	8 589

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives pour optimiser l'efficacité et l'efficacité de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, n'est pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de l'Agence.

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

9. Avantages sociaux

(a) Prestations de retraite

Les employés de l'Agence participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de services validables multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

Tant les employés que l'Agence versent des cotisations couvrant le coût du régime. En 2007-2008 les charges s'élèvent à 7 051 \$ (6 383 \$ en 2006-2007), soit environ 2,1 fois (2,2 fois en 2006-2007) les cotisations des employés.

La responsabilité de l'Agence relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

(b) Indemnités de départ

L'Agence verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

	2008	2007
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	11 523	10 796
Charge pour l'exercice	1 233	2 128
Prestations versées pendant l'exercice	(1 856)	(1 401)
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	10 900	11 523

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008
(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

6. Débiteurs et avances

Le tableau suivant donne le détail des débiteurs et avances par catégorie :

2008	2007
3 252	1 509
32	27
8	17
1	-
3 293	1 553

Total des débiteurs et avances

7. Immobilisations corporelles

Catégorie		Coût		Amortissement cumulé		Value comptable nette	
Immobilisations	Salde d'ouverture	Acquisitions	Aliénations et radiations	Salde d'ouverture	Amortissements et radiations	Salde d'ouverture	2007
Machinerie et matériel	150	-	-	150	20	141	9
Véhicules	25	24	25	24	8	5	19
Total	175	24	25	174	28	146	28
							32

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

4. Charges

Le tableau suivant donne le détail des charges par catégorie :

	2008	2007
Salaires et avantages sociaux	74 559	70 083
Services professionnels et spéciaux	23 222	20 794
Installation	5 034	4 167
Transports et télécommunications	3 315	2 951
Acquisition de machinerie et matériel incluant des pièces consommables	2 171	3 607
Achat de services de réparation et d'entretien	1 052	2 284
Information	1 010	809
Location d'équipement	996	644
Amortissement des immobilisations corporelles	28	25
Autres	395	23
Total des charges	111 782	105 387

5. Revenus

Le tableau suivant donne le détail des revenus par catégorie :

	2008	2007
Gain sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	8	-
Total des revenus	8	-

(c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés :

2008	2007
Encaisse nette fournie par le gouvernement	97 691
Revenus non disponibles pour dépenser	8
Variation de la situation nette du Trésor :	
Variation des débiteurs et des avances	(1 740)
Variation des créditeurs et charges à payer	5 995
Autres ajustements	1 098
Total des variations de la situation nette du Trésor	(5 353)
Crédits de l'exercice en cours utilisés	103,052
	96 369

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008
(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(b) Crédits fournis et utilisés :

2008	2007
------	------

Autorisations votées :

Credit 30 – Dépenses de fonctionnement	-	99 407
Credit 35 – Dépenses de fonctionnement	96 931	-
Total des autorisations votées	96 931	99 407

Autorisations législatives :

Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 673	8 661
Total des autorisations législatives	9 673	8 661

Autorisations non utilisées :

Credit 30 – Dépenses de fonctionnement	-	(11 699)
Credit 35 – Dépenses de fonctionnement	(3 552)	-
Total des autorisations non utilisées	(3 552)	(11 699)
Crédits de l'exercice en cours utilisés	103 052	96 369

En 2007, une affectation de 10 100 \$ a été bloquée des budgets du Crédit 30.

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours :

2008		2007	
Coût de fonctionnement net		111 774	
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits :		105 387	
Ajouter (déduire) :			
Services fournis gratuitement par d'autres ministères		(10 185)	
Indemnités de départ		623	
Indemnités de vacance et congés compensatoires		(262)	
Amortissement des immobilisations corporelles		(28)	
Revenus non disponibles pour dépenser		8	
(Perte) sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles		-	
Autres		1 098	
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :		(8 746)	
Ajouter (déduire) :		(9 007)	
Acquisition d'immobilisations corporelles		24	
(Diminution) des charges payées d'avance		-	
Crédits de l'exercice en cours utilisés		103 052	
		96 369	

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(j) Incertitude relative à la mesure

La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor du Canada, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables.

Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif pour les indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels pourraient différer des estimations de manière importante. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que les rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

3. Crédits parlementaires

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets de l'Agence diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

(g) Débiteurs et avances

Les débiteurs et les avances sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les débiteurs dont le recouvrement est incertain. Puisqu'au 31 mars 2008 ces comptes ne reflètent pas de montant présumé douteux, l'Agence n'a pas comptabilisé de provision pour créances douteuses et aucune radiation n'a été effectuée pour cet exercice financier.

(h) Passif éventuel

Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'évènement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers. En date du 31 mars 2008, l'Agence n'a aucun passif éventuel à constater.

(i) Immobilisations corporelles

Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. Le ministère n'inscrit pas à l'actif les biens incorporels, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique. Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'immobilisations

Période d'amortissement

Machinerie et matériel	3 à 5 ans
Véhicules	3 ans
Actifs en construction	Une fois qu'ils sont en service, selon la catégorie d'immobilisations

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008****(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)****(d) Revenus**

Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.

(e) Charges

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- ▶ Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- ▶ Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

(f) Avantages sociaux futurs

Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique et régimes compensatoires, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'Agence au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou leurs conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

(a) Crédits parlementaires

L'Agence est financée par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis à l'Agence ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus du Canada étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

(b) Encaisse nette fournie par le gouvernement

L'Agence fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par l'Agence est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par l'Agence sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères au sein du gouvernement fédéral.

(c) Variation de la situation nette du Trésor

La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles pour dépenser comptabilisés par l'Agence. Elle découle d'écart temporels entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)

1. Mandat et objectifs

La raison d'être de l'Agence est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers la fonction publique. L'Agence a été créée à la suite du Décret CP 2003-2074 du 12 décembre 2003 et est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, alinéas 6(4.1)a) et 6(4.1)b).

Le résultat stratégique de l'Agence est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Afin d'atteindre son résultat stratégique et de livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour de trois activités de programme axées sur les résultats (ou composantes de résultat stratégique) :

(a) Leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Ce programme se compose de deux secteurs d'activités clés :

1) l'apprentissage et le perfectionnement en leadership;

2) les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

(b) Gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Ce programme se compose de trois secteurs d'activités clés :

1) la planification des ressources humaines et la responsabilisation;

2) la modernisation de la gestion des ressources humaines;

3) l'organisation et la classification.

(c) Fonction publique représentative et accessible

Ce programme se compose de deux secteurs d'activités clés :

1) l'équité en emploi et la diversité;

2) les langues officielles.

État des flux de trésorerie (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Activités de fonctionnement		
Coût de fonctionnement net	111 774	105 387
Éléments n'affectant pas l'encaisse :		
Amortissement des immobilisations corporelles	(28)	(25)
Gain (Perte) sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	8	(41)
Services fournis gratuitement par d'autres ministères	(10 185)	(8 589)
Variations de l'état de la situation financière :		
Augmentation des débiteurs et avances	1 740	121
Diminution des charges payées d'avance	-	(11)
Augmentation (diminution) du passif :		
Créditeurs et charges à payer	(5 995)	5 451
Indemnités de départ	623	(727)
Indemnités de vacances et congés compensatoires	(262)	(207)
Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	97 675	101 359
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisition d'immobilisations corporelles	24	-
Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles	(8)	-
Encaisse utilisée par les activités d'investissement en immobilisations	16	-
Activités de financement		
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	(97 691)	(101 359)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de l'avoir du Canada (non vérifié)

Au 31 mars

(en milliers de dollars)

2008	2007
Avoir du Canada, début de l'exercice	(27 836)
Coût de fonctionnement net	(111 774)
Crédits de l'exercice utilisés (note 3)	103 052
Revenus non disponibles pour dépenser	(8)
Variation de la situation nette du Trésor (note 3)	(5 353)
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 11)	10 185
	8 589
Avoir du Canada, fin de l'exercice	(23 275)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars

(en milliers de dollars)

2008	2007
------	------

ACTIFS

Actifs financiers

Débiteurs et avances (note 6)

3 293

1 553

Actifs non financiers

Immobilisations corporelles (note 7)

28

32

TOTAL

3 321

1 585

PASSIFS

Créditeurs et charges à payer (note 8)

16 364

10 369

Indemnités de départ (note 9)

10 900

11 523

Indemnités de vacances et congés compensatoires

3 230

2 968

Total des passifs

30 494

24 860

AVOIR DU CANADA

(27 173)

(23 275)

TOTAL

3 321

1 585

Obligations contractuelles (note 10)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

		2008	2007
CHARGES (Note 4)			
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	50 156	50 630	
Gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue	49 731	41 255	
Fonction publique représentative et accessible	11 895	13 502	
TOTAL DES CHARGES	111 782	105 387	
REVENUS (note 5)			
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	4	-	
Gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue	3	-	
Fonction publique représentative et accessible	1	-	
TOTAL DES REVENUS	8	-	
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	111 774	105 387	

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Tableau 16 - États financiers (non vérifiés) Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Déclaration de responsabilité de la direction

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 et toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction de l'Agence. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certaines informations sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières de l'Agence. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Agence concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'Agence.

Les états financiers de l'Agence n'ont pas fait l'objet d'une vérification.



Nicole Jauvin

Présidente

Agence de gestion des ressources

humaines de la fonction publique du Canada

Ottawa, Canada

8 août 2008

Helen Belanger

Agent financier supérieur

Agence de gestion des ressources humaines
de la fonction publique du Canada

Ottawa, Canada

8 août 2008

Tableau 2 : Crédits votés et législatifs

Le tableau ci-dessous montre la répartition des ressources accordées à l'Agence par le Parlement.

2007-2008 (en milliers de dollars)				
Poste voté ou législatif	Libelle tronqué du poste voté	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales
Total réel				

35	Dépenses de fonctionnement	60 486	60 660	96 931	93 379
----	----------------------------	--------	--------	--------	--------

(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	8 574	8 600	9 673	9 673
-----	--	-------	-------	-------	-------

(S)	Produits de la vente de biens excédentaires de l'Etat				8
-----	---	--	--	--	---

Total		69 060	69 260	106 612	103 052
-------	--	--------	--------	---------	---------

Les tableaux 3 à 11 inclusivement ne s'appliquent pas à l'Agence de la fonction publique du Canada.

Tableau 12 : Stratégie de développement durable

Pour plus de renseignements sur la stratégie de développement durable du ministère, veuillez consulter <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

Tableau 13 : Réponse aux comités parlementaires et aux

vérifications externes

Pour plus de renseignements sur la réponse du ministère aux comités parlementaires et aux vérifications externes, veuillez visiter <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

Tableau 14 : Vérifications internes et évaluations

Pour plus de renseignements sur les vérifications internes et les évaluations du ministère, veuillez visiter <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

Tableau 15 : Politiques concernant les voyages

L'Agence de la fonction publique du Canada suit et utilise les paramètres des politiques sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada – Affaires gouvernementales. Le rôle de l'agence se rapporte aux ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique.

Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles (y compris les ETP)

2007-2008				
(en milliers de dollars)				
Budget principal	Réelles 2006-2007	Réelles 2005-2006	Dépenses prévues	Autorisations totales
des dépenses	Réelles 2007	Réelles 2006		Total réel ⁽³⁾

Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue	37 465	38 319	15 015	15 115	42 518	41 562
Leadership efficace, conforme à l'éthique et milieu de travail de qualité	49 334	45 870	42 807	42 907	44 027	41 908
Fonction publique représentative et accessible	12 511	12 180	11 238	11 238	10 386	9 909
Total	99 310	96 369	69 060	69 260	96 931	93 379
Plus le coût des services reçus sans frais ⁽¹⁾	8 375	8 589	s.o.	8 774	s.o.	10 185
Total des dépenses de l'Agence	107 685	104 958	69 060	78 034	96 931	103 564
Equivalents temps plein	539	608	s.o.	490	s.o.	679

Nota : Les totaux peuvent différer à l'interieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

1. Les services reçus sans frais comprennent les frais de locaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la part de l'employeur des primes d'assurance et les services reçus du ministère de la Justice.
2. La différence de 27,6 M\$ entre le total des autorisations, qui s'établit à 96,9 M\$, et les dépenses prévues de 69,3 M\$, s'explique principalement par les fonds supplémentaires de 17,4 M\$ pour la poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines, de 4,5 M\$ pour la réforme de la classification, de 2,8 M\$ pour les activités liées à la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, et de 2,9 M\$ pour la mise en œuvre de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.
3. Les dépenses réelles de 93,4 M\$ comprennent les dépenses de fonctionnement de 6,1 M\$ pour les programmes de perfectionnement du leadership et de 9,3 M\$ pour les services généraux fournis par le ministère des Finances.

L'écart entre les autorisations de 96,9 M\$ et les dépenses réelles de 93,3 M\$ représente des fonds non utilisés de 3,5 M\$.

Section III – Renseignements supplémentaires

Liens de l'Agence aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

(en millions de dollars)

Résultat stratégique : Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, et dont les employés sont dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Activité de programme	Budgétaires	Non budgétaires	Total
Depenses réelles 2007-2008			
Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada			

Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

- Cette activité de programme soutenait le secteur de résultats des Affaires gouvernementales en aidant les ministères à renforcer leur capacité organisationnelle par la simplification des processus de gestion des ressources humaines dans les directives renouvelées.

Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

- Cette activité de programme soutenait le secteur de résultats des Affaires gouvernementales, principalement par la mise au point et le lancement de l'initiative de gestion des talents des sous-ministres adjoints (SMA) pour gérer de manière globale l'effectif des SMA.

Fonction publique représentative et accessible

- Cette activité de programme soutenait le secteur de résultats des Affaires gouvernementales en mobilisant les collectivités nationales et régionales au sujet des politiques et des attentes liées à l'équité en matière d'emploi et de l'utilisation des langues officielles.

Total	93 379	9 909	93 379
-------	--------	-------	--------

Nota : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

coordinateurs de la formation ainsi que des spécialistes et des gestionnaires des langues officielles.

- Des objectifs ont été atteints pour l'accroissement du bilinguisme dans les groupes de la direction et de la relève, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.

L'Agence a encouragé les organisations à déployer des efforts soutenus à cet égard par l'entremise de différents forums et réseaux. Les données indiquent une hausse de 2 p. 100 du nombre de membres du groupe de la direction (EX) au sein de l'administration publique centrale qui satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. Au 31 mars 2008, 96,4 p. 100 des cadres satisfaisaient à ces exigences, comparativement à 94,4 p. 100 l'année précédente.

Le tableau de bord des langues officielles a été conçu et mis en œuvre. Il s'agit d'un système modèle d'information et de préparation de rapports qui permet d'optimiser l'utilisation des rapports ministériels à diverses fins, dont celle de servir d'outil essentiel d'information et de planification pour les ministères et les organismes eux-mêmes. Un cycle de vérification régulier, qui a enregistré un taux de participation très élevé, a été bouclé.

Les organisations ont reçu un soutien continu pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités. Les champions des langues officielles des ministères et des organismes ont reçu un soutien constant, notamment sous la forme d'une conférence nationale tenue en juin 2007 et d'un forum sur les pratiques exemplaires, qui a eu lieu en novembre 2007. Des conseils et des interprétations appropriés et de grande qualité sur un large éventail de questions stratégiques, dont la politique de transfert en matière de langues officielles et la conception d'outils liés aux profils linguistiques, ont été fournis en temps opportun.

Le Règlement sur les langues officielles (*Communications avec le public et prestation des services*) a été modifié en réponse au jugement de la Cour fédérale dans l'affaire *Doucet c. Canada*.

► *L'adoption de la vision commune consolidée à l'égard de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et du bilinguisme en milieu de travail dans les régions désignées bilingues, qui s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique.*

On a fait la promotion de l'utilisation des langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues. Par exemple, une activité d'apprentissage réussie du réseau des champions des langues officielles s'est déroulée à l'Île-du-Prince-Édouard, en collaboration avec la communauté francophone locale, et une autre a eu lieu en Saskatchewan, à l'intention des gestionnaires des langues officielles.

Une activité d'apprentissage sous la forme d'un projet pilote a été lancée dans la région du Pacifique, en partenariat avec la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. L'événement avait pour but de mettre au point et de fournir une information à jour sur le contexte de la politique en matière de formation et de tests linguistiques; sur l'intégration de la formation linguistique aux plans d'activités et aux plans des ressources humaines; sur les services de formation linguistique et les outils d'apprentissage en ligne les plus récents; sur les dernières nouveautés en ce qui a trait aux tests linguistiques; ainsi que sur les plus récentes dispositions contractuelles pour la formation linguistique et la qualification des fournisseurs de formation linguistique. De plus, l'événement a permis la mise en commun de pratiques exemplaires dans une perspective à la fois nationale et régionale, en consultation avec les participants, dont des spécialistes des RH, des

Les plans et les priorités de chaque secteur de résultats de cette activité de programme, ainsi que les points saillants des réalisations de l'année, sont décrits ci-dessous.

Secteur de résultats 3.1 : Réaliser et préserver l'équité en matière d'emploi

► La fonction publique est représentative et inclusive.

Afin de faciliter la mise en œuvre des politiques sur l'équité en matière d'emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, une conférence nationale touchant cette dernière s'est tenue en octobre 2007, et une autre à propos de l'équité en matière d'emploi, en mars 2008. On a intégré à chaque conférence des ateliers régionaux sur la conception et la distribution d'outils destinés aux gestionnaires. Ces ateliers ont attiré plus de 400 participants provenant principalement de la collectivité des gestionnaires. L'évaluation des ateliers a montré que 80 % des participants ont trouvé que les séances ont été une expérience d'apprentissage utile. Les partenariats et les alliances se sont davantage consolidés. L'Agence continue à soutenir activement trois conseils sur l'équité en matière d'emploi. À cet égard, on a établi des relations de travail efficaces avec des sous-ministres champions de l'équité en matière d'emploi pour veiller à ce que l'Agence leur fournisse le soutien approprié leur permettant de bien jouer leur rôle.

► La fonction publique a accès à des politiques, des directives et des outils modernes et entièrement intégrés, de même qu'à du soutien en matière d'équité en emploi.

Les politiques sur l'équité en matière d'emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ont été révisées. On a également préparé une stratégie préliminaire sur l'équité en matière d'emploi qui s'harmonise avec la politique révisée et met l'accent sur les minorités visibles. Cette stratégie a fait l'objet de consultations auprès de divers comités et groupes consultatifs et sera bientôt prête.

► *Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens.*

On a déterminé des thèmes communs liés au leadership et à la planification en s'inspirant des leçons apprises des ministères et des organismes ayant régulièrement obtenu des résultats élevés au CRG au chapitre de l'équité en matière d'emploi. Ensuite, des pratiques exemplaires ont été élaborées pour le bénéfice d'autres organisations.

Secteur de résultats 3.2 : Réaliser et préserver les engagements en matière de langues officielles

► *Les services aux Canadiens et la responsabilité au chapitre des langues officielles se sont améliorés.*

dans la langue de leur choix et à garantir la participation équitable des Canadiens anglophones et francophones dans les institutions fédérales.

À cet égard, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats clés :

- réaliser et maintenir l'équité en matière d'emploi;
- réaliser et maintenir les engagements en matière de langues officielles.

Contexte et avantages pour les Canadiens

La diversité du Canada constitue un élément fondamental du tissu de sa société et une force reconnue au pays et à l'étranger. Tirer profit de cette force est l'objectif duquel découle la nécessité d'avoir une fonction publique représentative. La promotion et la réalisation à la fonction publique d'une plus grande diversité des points de vue sur les plans linguistique, géographique et culturel contribuent à l'élaboration de meilleures politiques et de programmes améliorés et adaptés, en plus d'assurer la prestation de services plus efficaces à tous les Canadiens. La réalisation et la préservation de l'équité en matière d'emploi concernent également l'harmonisation de la culture organisationnelle avec les comportements et les pratiques connexes. L'atteinte de résultats concrets dans ce secteur nécessite des efforts constants, ciblés et soutenus.

Les changements démographiques constants que connaît le Canada et la croissance rapide de l'intégration des minorités visibles à la population active canadienne obligent plus que jamais l'Agence à aider les ministères et les organismes à atteindre leurs objectifs en matière d'équité en emploi. L'aide au recrutement et au perfectionnement des minorités visibles, ainsi que la mise sur pied d'un milieu de travail favorable et inclusif, sont des éléments déterminants qui permettent de tirer profit des avantages que procure une main-d'œuvre riche et diversifiée au sein de la fonction publique.

Le bilinguisme officiel est une valeur canadienne fondamentale définie dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et dans la *Loi sur les langues officielles*. Il oblige le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV); à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V); et à garantir une participation équitable des Canadiens anglophones et francophones dans les institutions fédérales (Partie VI).

Malgré les importants progrès réalisés depuis l'adoption de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains secteurs demeurent fragiles ou en deçà des attentes. Les droits et les obligations sont parfois mal compris et il existe encore des perceptions erronées, à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique, quant aux exigences de la loi et des politiques.

d'un code de conduite pour le secteur public fédéral, une exigence de la Loi sur la protection des fonctionnaires d'actes répréhensibles (LPFДАР).

► Un appui est fourni au gouvernement en ce qui concerne la législation sur la divulgation d'actes répréhensibles, y compris sur la protection des fonctionnaires divulgateurs contre les représailles.

On a mis en œuvre le régime de divulgation prévu par la LPFДАР, notamment en créant le Commissariat à l'intégrité du secteur public Canada, qui enquête sur les divulgations, par les fonctionnaires, d'actes répréhensibles et sur les plaintes liées à des représailles, ainsi qu'en mettant en place le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

L'Agence de la fonction publique du Canada a fourni en temps utile des renseignements, des conseils, un appui et de la formation à toutes les organisations du secteur public fédéral, notamment en élaborant et en distribuant des outils de communication, qui sont offerts dans le site Internet de l'Agence (aperçu de la LPFДАР, guides pour les organisations, documents d'information pour les superviseurs et les employés, foire aux questions, liste des agents supérieurs ministériels chargés de la divulgation), en offrant des ateliers d'orientation aux agents supérieurs, en présentant des exposés à des publics cibles et aux collectivités fonctionnelles (p. ex. Conseil national mixte, Conseils fédéraux régionaux) et en établissant un groupe de travail sur les enjeux liés à la mise en œuvre de la LPFДАР.

Activité de programme 3 : Une fonction publique représentative et accessible

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	11 238	Autorisations totales	10 386	Dépenses réelles	9 909
------------------	--------	-----------------------	--------	------------------	-------

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Prévues	95	Autorisations	s.o.	Réelles	100
---------	----	---------------	------	---------	-----

Sommaire de l'activité de programme

La Loi sur l'équité d'emploi oblige le gouvernement à parvenir à une représentation et une participation équitable des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

La Loi sur les langues officielles oblige le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à faire en sorte que les employés des régions bilingues puissent travailler

Le Programme des dirigeants et des dirigeantes émérites du gouvernement du Canada a accueilli sa première cohorte de huit participants – quatre de la Fonction publique fédérale et quatre provenant d'autres secteurs.

- *Mise en œuvre efficace de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.*

Des lignes directrices sur la formation indispensable ont été élaborées, et on a offert des séances d'orientation aux nouveaux coordonnateurs de la formation indispensable des ministères et des organismes.

Secteur de résultats 2.2 : Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux

- *Au moyen d'une stratégie globale et soutenue d'apprentissage et de communication, susciter à grande échelle chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, y compris des obligations prévues dans le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.*

En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, on a achevé la préparation d'un cours en ligne sur les valeurs et l'éthique destiné à tous les employés. En outre, on a mis au point et lancé des initiatives relatives à la formation indispensable et mis en place un soutien pour les agents principaux de divulgation des ministères.

- *Un soutien supplémentaire est fourni aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leur obligation de rendre compte.*

Avec l'appui de l'Agence, de nouvelles initiatives d'évaluation et de planification de programmes de valeurs et d'éthique ont été lancées à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et à Transports Canada.

Les outils d'évaluation du CRG sur les valeurs et l'éthique ont fait l'objet d'une révision majeure pour que des données uniformes et crédibles sur le rendement soient systématiquement recueillies et utilisées dans le cadre de la surveillance du rendement ministériel et la reddition de comptes des sous-ministres.

- *Des politiques clés du Conseil du Trésor favorisant une culture fondée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées et efficacement mises en œuvre.*

On révisé présentement la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail, ainsi que la Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers, qui sera présentée au Conseil du Trésor en 2008-2009. De plus, des consultations sont actuellement menées à propos de la mise en place

Une solide culture fondée sur les valeurs de la fonction publique et sur des normes éthiques élevées est essentielle au maintien de la confiance du public à l'endroit du gouvernement. Le cadre intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît l'engagement du gouvernement du Canada envers la gestion de ses activités dans le respect des valeurs les plus élevées de la fonction publique. L'Agence joue un rôle de chef de file en appuyant ces efforts ainsi qu'en instaurant une culture d'intégrité rigoureuse au sein de la fonction publique. Avec les attentes toujours plus grandes à l'égard d'une fonction publique plus transparente et responsable, le rôle de l'Agence dans ce secteur n'a jamais été aussi important.

Secteur de résultats 2.1 : Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement

continu du leadership

- *Gestion renouvelée de l'effectif de la direction, contribuant au renouvellement de la fonction publique ainsi qu'à une plus grande délégation de pouvoirs et à une responsabilisation accrue des administrateurs généraux.*

Une nouvelle *Politique de gestion des cadres supérieurs*, accompagnée de quatre directives (*Directive sur l'organisation et la classification du groupe de la direction, Directive sur la rémunération des cadres supérieurs, Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs et Directive sur le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres supérieurs*), a été élaborée en vue de fournir aux administrateurs généraux des ministères et organismes une marge de manœuvre et des pouvoirs accrus en matière de gestion des ressources humaines du groupe de la direction. La politique a été approuvée par le Conseil du Trésor, puis diffusée aux organisations.

On a achevé l'analyse des processus de nomination des sous-ministres adjoints (SMA) et des justifications des délais, et on poursuit l'élaboration des normes de service pour la nomination des SMA.

Enfin, on a entrepris la phase II du projet d'outil de gestion des talents des SMA, tout en élaborant d'autres options pour étendre cette initiative à l'ensemble des cadres supérieurs. De plus, on a élaboré une stratégie de gestion des talents du groupe de la direction.

- *Des programmes et des initiatives de perfectionnement en leadership améliorés, contribuant au renouvellement de la fonction publique.*

On a émis la *Directive sur l'administration des programmes de perfectionnement en leadership* – *Programme de stagiaires en gestion et programme Cours et affectations de perfectionnement* à l'intention des ministères et organismes. Aussi, on a procédé à un examen du continuum des programmes de perfectionnement en leadership et on a formulé des recommandations afin de mettre à jour les programmes dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

Activité de programme 2 : Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	42 907	Autorisations totales	44 027	Dépenses réelles	41 908
------------------	--------	-----------------------	--------	------------------	--------

Ressources humaines (équivalents temps plein)⁽¹⁾

Prévues	258	Autorisations	s.o.	Réelles	300
---------	-----	---------------	------	---------	-----

1. Les équivalents temps plein (ETP) indiqués ne tiennent pas compte des 94 ETP participant à des programmes de perfectionnement en leadership.

Sommaire de l'activité de programme

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsable et dynamique est un facteur clé de réussite dans la gestion des RH et dans l'établissement de la confiance en la fonction publique. Cela est tout particulièrement vrai dans le contexte de l'accroissement de la délégation des pouvoirs en matière de dotation découlant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), dans laquelle les leaders doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités en matière de RH et la façon de s'en acquitter.

Les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats :

- favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership;
- promouvoir et intégrer les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

Ci-après sont énoncés les plans et les priorités pour chaque secteur de résultats de cette activité de programme, ainsi que les points saillants des réalisations de l'année.

Contexte et avantages pour les Canadiens

L'apprentissage et le perfectionnement en leadership sont des éléments essentiels à la réussite de toute organisation, de même qu'à celle de la fonction publique fédérale. Ils sont aussi indispensables pour offrir des services de grande qualité à la population canadienne ainsi que des conseils au gouvernement. Dans la fonction publique, l'Agence est le point de convergence des efforts dans ces domaines, et elle cherche en permanence des façons d'améliorer les modes de recrutement, de perfectionnement, de maintien en poste, de soutien et de récompense des leaders à tous les niveaux. Le vieillissement de l'effectif et l'accroissement de la concurrence sur le marché du travail confèrent plus d'importance que jamais à ces efforts. Le perfectionnement en leadership garantit à la fonction publique de disposer des leaders et des talents dont elle a besoin, maintenant et à l'avenir.

Dans l'ensemble, les exigences du CRG relatives aux RH ont été réduites de 50 p. 100, les autres exigences en matière de rapports diminuant de manière constante (le programme des langues officielles utilise maintenant une approche fondée sur le risque : moins de questions sont posées aux organisations qui affichent de bons résultats de façon continue). L'accent a porté sur la définition de mesures à valeur ajoutée et l'utilisation optimale des sources de données existantes disponibles en dehors du système officiel de rapports. Les rapports des petits organismes ont été adaptés. On a cherché à mieux harmoniser les exigences en matière de surveillance et de rapports avec le rendement organisationnel et le risque (p. ex. la dotation CRG/CCRG/CRGP/CRG).

Un nouveau système de gestion des recours en dotation a été conçu pour permettre la cueillette des données et l'identification des problèmes, des tendances, des standards et d'autres données d'information, comme le temps consacré à résoudre les plaintes.

► *Les rapports sur la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.*

Le premier rapport annuel sur la gestion des ressources humaines a été déposé au Parlement, comme les rapports annuels sur l'équité en matière d'emploi et sur les langues officielles. L'Agence met au point une stratégie sur les rapports intégrés visant à dresser un tableau cohérent et complet de la gestion des personnes dans la fonction publique fédérale.

l'ensemble de l'administration publique centrale et d'atténuer les risques. Les ministères et les organismes présentent maintenant chaque année à l'Agence un rapport de rendement, intégré à la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRG), qui donne une vue d'ensemble du rendement du ministère. En outre, l'Agence analyse régulièrement le rendement à l'aide d'outils d'évaluation des risques et fait un suivi auprès des ministères, au besoin. Nous avons créé un site Internet de suivi des coûts pour permettre aux ministères de rendre compte des coûts qu'ils engagent au cours de l'exercice pour la modernisation des normes de classification.

Secteur de résultats 1.3 : Renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la préparation de rapports en matière de RH

► *Fixer les attentes en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.*

Afin de fournir aux ministères et aux organismes une plus grande capacité de comprendre et de satisfaire les attentes en gestion des RH, la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liée aux personnes et les données complémentaires ont été révisées et améliorées. Une feuille de route pour l'introduction d'une approche révisée et améliorée pour la ronde VI de collecte et d'analyse des données de la CCRGP a été préparée à partir des leçons apprises de la ronde V et de la recherche sur les pratiques exemplaires. Cela a été fait en gardant à l'esprit la nécessité de réduire le fardeau lié aux rapports.

► *Améliorer la gestion de l'information grâce au passeport de l'employé, permettant le transfert électronique entre ministères des dossiers des employés en toute sécurité.*

Le passeport de l'employé, qui permet de transférer électroniquement entre ministères les dossiers des employés en toute sécurité, a été mis au point et à la disposition des ministères dans la plateforme du système d'information sur les ressources humaines. Un protocole d'entente a été signé avec les cinq premiers ministères ayant adopté la formule dans le but de définir les exigences fonctionnelles relatives au passeport de l'employé pour le SGRH GC version 8.9.

► *Évaluer et améliorer la gestion des RH dans la fonction publique.*

Le portail des rapports des RH a été conçu pour recueillir les données utiles à la surveillance de la politique et à fournir de l'information pour l'évaluation de la ronde V du CRG. Un bilan sur l'efficacité du portail consacré aux rapports en RH a été effectué pour réduire davantage le travail lié à la collecte des données et pour simplifier la préparation de rapports, en établissant un lien entre les exigences des politiques (particulièrement à l'Agence), les sources d'information multiples, les cycles de rapport et le partage et l'harmonisation de l'information entre les organisations.

L'Agence a travaillé avec la collectivité des technologies de l'information (TI) à élaborer pour les emplois du groupe CS (systèmes informatiques) des modèles organisationnels normalisés et des descriptions de poste pré-évaluées, comprenant les compétences. Cette initiative a permis de réduire, selon les besoins des ministères, le nombre des descriptions de poste de 1 500 à 45, pour une population de 12 000 employés. Ces modèles organisationnels et ces descriptions de poste réduiront de manière importante la charge de travail des gestionnaires et permettront une évaluation plus uniforme des emplois. La collectivité des RH est à préparer des plans visant à mettre en œuvre des descriptions de poste et des modèles organisationnels génériques.

La nouvelle *Directive sur l'organisation et la classification* du groupe de la direction a été approuvée par le Conseil du Trésor et publiée.

► *Des programmes de formation en classification et des services de soutien sont offerts.*

Pour tirer le maximum des politiques et des outils destinés à simplifier et à rationaliser la classification, nous offrons des programmes de formation et des services de soutien en classification. Sur une période de trois ans, et conjointement avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a élaboré et mis en œuvre un programme d'apprentissage pour le perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente en classification. Les ministères et les organismes ont été consultés pendant la conception et la préparation du programme, qui a été lancé en 2007.

L'Agence a consolidé sa capacité d'offrir des services de consultation efficaces et exhaustifs aux ministères et aux organismes sur tous les aspects de l'organisation et de la classification. Entre autres services, l'Agence offre des services de conception organisationnelle, qui aident les gestionnaires à utiliser de façon optimale les ressources humaines et financières dont ils disposent pour réaliser leurs objectifs opérationnels; un service d'échange de pratiques exemplaires en ligne et un accès pour les ministères à de l'information sur des questions précises qui concernent tous les membres de la collectivité de la classification.

D'autres outils et les mécanismes qui s'y rattachent ont été produits pour améliorer le soutien aux ministères et le déroulement des opérations du système de classification, comme la normalisation des modèles organisationnels et des descriptions de poste génériques; la direction de la mise en œuvre de projets de modernisation – groupe des services frontaliers (FB), groupe Économique et services de sciences sociales (EC) et groupe des services juridiques (LA) – et la direction d'études de faisabilité et analytiques.

► *Nous avons élaboré un programme de surveillance efficace et un système de suivi des coûts.*

Nous avons élaboré et mis en œuvre un programme de surveillance de la classification. Ce programme prévoit des moyens d'assurer l'intégrité et l'évaluation uniformes des postes dans

Nous avons donné du soutien en matière de politique au Comité consultatif nommé par le premier ministre en préparant des conseils et des recommandations au premier ministre pour son deuxième rapport annuel et en contribuant à la préparation du *Quinzième rapport annuel du greffier du Conseil privé sur la fonction publique*. Nous avons effectué de la recherche et donné du soutien en matière de politique au comité Stephenson, notamment pour la préparation de son rapport annuel, des séances de brefsage ministérielles et des présentations au Conseil du Trésor sur les augmentations de salaires recommandées et la rémunération au rendement des cadres supérieurs. L'Agence a aussi assumé des tâches de secrétariat pour ces comités.

► *Renouvellement de la fonction publique – Lancer et coordonner des activités de renouvellement en appui aux orientations définies par les comités.*

L'Agence a travaillé horizontalement avec les partenaires des organismes centraux, les ministères d'exécution et d'autres partenaires lorsque des initiatives de renouvellement de la fonction publique étaient arrivées à l'étape de la mise en œuvre. Des réunions conjointes de cadres supérieurs des organismes centraux ont mené à un plan d'action prévoyant un certain nombre d'initiatives de renouvellement dirigées par les ministères et les organismes centraux. Nous avons élaboré une stratégie d'infrastructure habilitante englobant des processus administratifs communs en gestion des RH, un soutien aux applications en GI/TI et le portail libre-service des ressources humaines.

Nous avons amorcé un examen stratégique horizontal en ressources humaines qui permet de clarifier et d'harmoniser les responsabilités en gestion des personnes des organismes centraux. Parmi les points abordés, mentionnons les systèmes en matière de RH et les systèmes administratifs, les services et les opérations de recrutement, la stratégie globale en gestion des RH, l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes, et l'élaboration de politiques.

Secteur de résultats 1.2 : Moderniser le système de classification de la fonction publique

► *Renouvellement des politiques et lignes directrices.*

Nous avons fait des progrès dans la mise à jour des politiques et des lignes directrices sur la classification. La nouvelle politique sur la classification des postes est en place et la directive sur les griefs en matière de classification entrera en vigueur dès qu'elle aura été approuvée par le Conseil du Trésor. Quatre nouvelles lignes directrices s'y rattachant, ajoutées au reste de l'ensemble des politiques, ont été rédigées et seront finalisées au terme de la consultation auprès des ministères. L'ensemble des politiques a été conçu pour renforcer la gestion de la classification dans les ministères et dans l'ensemble du gouvernement en clarifiant les rôles, les responsabilités et les attentes en terme de rendement. L'objectif de l'ensemble des politiques est d'assurer la classification uniforme et adéquate de tous les postes de l'administration publique centrale.

une priorité clé du renouvellement. On est à dresser un plan de ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique avec l'option d'intégrer les plans et les rapports organisationnels sur les RH.

► *Modernisation des RH – Effectuer des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour définir les besoins actuels et futurs de la fonction publique.*

Des données démographiques clés sur l'administration publique centrale, de même que sur la disponibilité de la main-d'œuvre, ont été recueillies, analysées et communiquées. Les concepts clés actuellement utilisés dans l'analyse démographique ont été définis et documentés comme point de départ des discussions avec les organismes distincts au sujet de l'intégration de leurs données sur les ressources humaines dans une analyse élargie. Nous avons recueilli des données démographiques additionnelles sur la collectivité des sous-ministres adjoints (SMA), versées dans une nouvelle base de données de gestion des talents des SMA. L'analyse de ces données sert souvent au Bureau du Conseil privé et au grefier pour les réunions du Comité des cadres supérieurs et du Comité consultatif sur la gestion des RH. Les tendances démographiques ont été définies afin d'aider les ministères et les organismes à élaborer des stratégies visant à assurer la durabilité de l'effectif (renouvellement et capacités nécessaires) et l'adaptabilité.

► *Modernisation des RH – Trouver des moyens efficaces de bien évaluer les attitudes et les perceptions des employés, à la fois de façon régulière et dans des occasions précises, afin d'être en mesure de produire des analyses complètes permettant de mieux planifier les ressources humaines et la responsabilisation à tous les niveaux de la fonction publique.*

Nous avons mis au point un outil d'enquête pour aider les ministères et les organismes à prendre le pouls des perceptions des employés et à dresser des plans d'action visant à améliorer le rendement. Pour aider à la planification intégrée, nous avons également effectué un recensement des titulaires de postes de direction (EX) et des membres de la relève de ce groupe afin de mieux connaître les données démographiques et les perspectives au sujet de cette collectivité.

► *Renouvellement de la fonction publique – Apporter une aide dans les domaines de la recherche, de la politique et des opérations au Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre et au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.*

L'Agence a exercé un leadership, assuré la coordination et fourni des analyses pour le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, ainsi que pour le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines et le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (comité Stephenson).

de dotation, les souplesses que permet la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la dotation collective, tout cela dans le cadre de la modernisation des RH. Près de 400 ateliers ont été donnés dans 17 villes au pays (dans toutes les provinces et les territoires, et dans la région de la capitale nationale) à près de 2000 intéressés. En plus des gestionnaires hiérarchiques, qui étaient les premiers visés, des conseillers en RH et des agents négociateurs ont également participé.

L'ébauche d'une politique cadre sur la gestion du rendement des employés a été élaborée et est actuellement en circulation dans le cadre d'une vaste consultation. Les ministères ont reçu en avril 2008 des lignes directrices sur l'harmonisation de l'approche en gestion du rendement pour certains gestionnaires et spécialistes de niveau supérieur exclus ou non représentés et le programme de gestion du rendement des cadres supérieurs.

Divers outils et services de soutien ont été préparés et fournis aux ministères et aux organismes, y compris un projet pilote d'outil de mentorat en ligne; des normes en matière de connaissances pour les nouveaux employés de la fonction publique; des lignes directrices sur le programme relatif au long service (rédigées en consultation avec les ministères, les organismes et les syndicats – en voie d'achèvement); le magazine *C'est Ma Journée*, qui veut sensibiliser les fonctionnaires aux diverses possibilités de carrières dans la fonction publique et les rendre fiers; et un guide de gestion et de planification de la relève. En plus, nous avons fourni aux petits organismes des outils notamment sur le système de gestion informelle des conflits, la dotation stratégique et les responsabilités en matière de dotation.

Les ministères et les organismes ont aussi reçu de nouveaux outils et gabarits pour les appuyer dans la gestion des ressources humaines du groupe de direction, comme des outils pour la conception organisationnelle et la classification, la gestion du rendement et la réorientation des professionnels. Une nouvelle boîte de courriel interactive a aussi été mise à la disposition des ministères pour obtenir des conseils et des avis d'interprétation sur les politiques de gestion des cadres supérieurs.

Des séances d'information ont été données sur la politique renouvelée et les nouvelles lignes directrices sur la gestion des cadres supérieurs, ainsi que sur le programme de gestion du rendement – la norme OR.

► *Modernisation des RH – Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.*

La planification des RH et ses liens avec une planification intégrée sont une grande priorité du renouvellement de la fonction publique. Les ministères et les organismes ont bénéficié d'avis sur des politiques, d'un soutien continu et d'outils, notamment un symposium pangouvernemental sur la planification intégrée, pour les aider sur diverses questions de planification des RH. Un nouvel outil de planification intégrée a été créé, mis à l'essai et offert aux ministères en appui à

professionnel, sur les stratégies d'apprentissage et sur la planification de la relève, autant d'éléments fondamentaux au renouvellement de la fonction publique.

La planification et la responsabilisation en RH, le troisième pilier de la modernisation de la gestion des RH, sont essentielles non seulement pour faire contrepois à la délégation accrue accordée par la LMFP mais aussi pour instaurer une culture de responsabilisation. En tant qu'organisation chargée de la gérance des activités de gestion des RH dans la fonction publique, l'Agence doit s'assurer de recueillir les données nécessaires à l'évaluation globale du rendement, tout en cherchant la meilleure façon d'orienter les efforts et les différents intervenants vers un objectif commun d'excellence en gestion des personnes.

Secteur de résultats 1.1 : Permettre et enchaîner la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique

► *Modernisation des RH – Fournir de façon continue aux ministères et aux organismes des conseils et de l'information, des outils pertinents, des pratiques exemplaires, des produits d'apprentissage, des activités de perfectionnement professionnel et de l'aide sur place pour soutenir la modernisation de la fonction publique.*

Du soutien financier, des outils et des avis ont été fournis aux ministères et aux organismes pour soutenir leurs efforts dans la mise en œuvre de la LMFP. Un programme de surveillance est en place, en conformité avec le Cadre d'investissement stratégique, comme élément de la gérance des fonds liés (réserve de la LMFP). En collaboration avec ses partenaires centraux et les ministères, l'Agence a élaboré le site Internet *Les pratiques et les leçons apprises sur la LMFP*. De plus, des outils ont été mis à la disposition des petits organismes sur divers sujets, tels que la planification intégrée des activités et des ressources humaines, la planification de la relève, la gestion du rendement, la dotation stratégique et l'établissement de rapports.

Plusieurs ministères et organismes ont reçu de l'aide pour l'établissement et la mise en œuvre dans leurs organisations de processus administratifs communs en RH. Un protocole d'entente a été signé par le Réseau des administrateurs de petits organismes afin d'aider ces derniers à se doter de services administratifs ministériels partagés (SMAP) en parallèle et en synergie avec la grande initiative des SMAP du gouvernement.

L'Agence a soutenu les efforts visant à étendre l'utilisation de la dotation accélérée, mise au point par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Cette approche a été adoptée au cours de 2007-2008 par Pêches et Océans Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Environnement Canada.

En partenariat stratégique avec la Commission de la fonction publique (CFP), nous avons conçu, préparé et donné des ateliers sur des sujets comme la discussion informelle, le recours en matière

La modernisation durable de la gestion des RH exige des systèmes modernes pour organiser et évaluer le travail des fonctionnaires au service de la population canadienne. C'est pourquoi la modernisation de la classification est une pierre angulaire de la gestion des RH dans la fonction publique, directement liée à la façon dont les résultats sont présentés aux Canadiens. La vision est simple : établir et maintenir un processus de classification efficace qui garantit que les bonnes personnes sont nommées aux bons postes au bon moment, qui favorise une mesure efficace du rendement, qui fournit des bases précises pour la rémunération, qui ouvre la voie au perfectionnement des leaders de demain et qui contribue directement à une fonction publique bien structurée et bien gérée. En définissant les compétences requises pour les diverses tâches des fonctionnaires, il est possible de définir des normes et des directives sur l'avancement.

Contexte et avantages pour les Canadiens

La mise à jour du régime actuel des RH, trop lent et encombrant pour soutenir une fonction publique renouvelée et modernisée, est au centre de cette activité de programme. La Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) et les activités connexes de mise en œuvre forment la base de la transformation à long terme de la fonction publique. Ces efforts sont encore plus importants parce qu'ils sont dorénavant liés au renouvellement élargi de la fonction publique, priorité reconnue par le premier ministre et par le greffier du Conseil privé. L'Agence joue un rôle de premier plan dans le processus de renouvellement de la fonction publique, aussi bien pour la gouvernance générale des travaux à réaliser que pour l'élaboration de produits à l'appui du renouvellement.

Les plans et les priorités de chaque secteur de résultats de cette activité de programme ainsi que les points saillants des réalisations de l'année sont exposés dans ce qui suit.

Sommaire de l'activité de programme

Cette activité de programme a trait à la tenue d'un régime de ressources humaines qui soutient une fonction publique renouvelée et modernisée, visant à établir un équilibre entre les responsabilités des professionnels en ressources humaines et celles des gestionnaires de la fonction publique en matière de gestion des personnes. Pour avancer à ce chapitre, il faut :

- ▶ permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique;
- ▶ moderniser le système de classification de la fonction publique;
- ▶ renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et l'établissement de rapports en matière de RH.

Les plans et les priorités de chaque secteur de résultats de cette activité de programme ainsi que les points saillants des réalisations de l'année sont exposés dans ce qui suit.

Prévues	Autorisations	Réelles
137	s.o.	279

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Survol des activités de programme

En 2007-2008, le résultat stratégique de l'Agence était le suivant :

Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Il est de la responsabilité de l'Agence de prêter son soutien à l'établissement de conditions propices à l'atteinte de ce résultat, en élaborant des politiques, en offrant aux ministères et aux organismes des services qui les aideront à atteindre l'excellence et en prenant des mesures pour assurer l'intégrité de la gestion des personnes dans la fonction publique de façon continue. Ce sont les ministères et les organismes qui ont la responsabilité de mener les opérations courantes touchant l'effectif et le milieu de travail pour concrétiser le résultat visé.

Les activités de programme qui se rapportent à ce résultat stratégique sont :

- ▶ une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue;
- ▶ un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité;
- ▶ une fonction publique représentative et accessible.

Ces activités de programme représentent des éléments fondamentaux de la gestion des personnes à la fonction publique, à la base de l'efficacité et de l'efficience de la main-d'œuvre.

Activité de programme I : Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

Ressources financières (milliers \$)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
15 115	42 518	41 562

Progrès	Type	Nom
Comme prévu: certaines défis à relever dans des secteurs précis	2007-2008 et suivantes 2007-2008 et suivantes Continu	<p>3.1 Réaliser et maintenir les plans et les priorités en ce qui a trait à l'équité en emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> La fonction publique est représentative et accessible La fonction publique a accès à un ensemble modernisé et entièrement intégré de politiques, de lignes directrices, d'outils et de services de soutien en équité en emploi Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens
Comme prévu: certaines défis à relever dans des secteurs précis	2004-2009 2004-2009 2004-2009	<p>3.2 Préserver et réaliser les plans et les priorités en matière de langues officielles</p> <ul style="list-style-type: none"> Le service et la responsabilisation vis-à-vis des Canadiens relativement aux langues officielles sont améliorés Vision commune consolidée de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues, qui s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique Les objectifs sont atteints pour ce qui est d'accroître les capacités bilingues au sein des groupes de relève de la direction, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues

Nom		Type	Progrès
2.	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Continu	Comme prévu; relever dans des secteurs précis
2.1	Favoriser le renouvellement continu du leadership et un apprentissage solide et efficace	2007-2009	Comme prévu; relever dans des secteurs précis
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion renouvelée de l'effectif de la direction, contribuant au renouvellement de la fonction publique ainsi qu'à une plus grande délégation de pouvoirs et une responsabilisation accrue pour les administrateurs généraux Amélioration des programmes et des initiatives de perfectionnement en leadership, contribuant au renouvellement de la fonction publique Mise en œuvre efficace de la <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i> 	2007-2009 et suivantes	Comme prévu; relever dans des secteurs précis
2.2	Promouvoir et intégrer les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux	2007-2009	Comme prévu; relever dans des secteurs précis
	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à une stratégie exhaustive et soutenue d'apprentissage et de communication, sensibilisation de l'ensemble des employés aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, compréhension et mise en application de ces valeurs et principes, y compris les obligations en vertu du <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> Un soutien accru est donné aux ministères et aux organismes aux fins de la prise en charge de leurs responsabilités Des politiques clés du Conseil du Trésor qui appuient une culture prônant les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont en place et mises en œuvre de façon efficace Un soutien est accordé au gouvernement concernant la loi sur la divulgation d'actes répréhensibles, y compris la protection contre les représailles pour ceux qui font une divulgation 	2007-2009 2007-2009 2007-2009	Comme prévu; relever dans des secteurs précis
3.	Une fonction publique représentative et accessible	Continu	Comme prévu; relever dans des secteurs précis

Priorités et progrès en matière de rendement de l'Agence

Le tableau qui suit donne un aperçu rapide des priorités de l'Agence telles que définies dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 de l'Agence, ainsi que des progrès rattachés à ces priorités.

Nom	Type	Progrès
1. Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue	Continu	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
1.1 Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique	Continu	Comme prévu
1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique	Printemps-hiver 2007	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
1.3 Renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la préparation de rapports en matière de RH	2007-2008 2007-2009	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
<ul style="list-style-type: none"> • Modernisation des RH • Renouvellement de la fonction publique 	Continu	Comme prévu
<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques et les lignes directrices sont renouvelées • Des programmes d'apprentissage et des services de soutien en matière de classification sont fournis • Des systèmes efficaces de surveillance et de suivi des coûts sont en place 	2007-2008 Printemps-hiver 2007	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
<ul style="list-style-type: none"> • Fixer les attentes en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique • Meilleure gestion de l'information au moyen de l'initiative du passeport de l'employé pour transférer des dossiers des employés électroniquement et de façon sécuritaire entre les ministères • Évaluer et améliorer la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique • Rapports en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique 	2007-2008 et suivantes 2007-2008 et suivantes 2007-2008 et suivantes	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis

matière de RH et à favoriser une évaluation à valeur ajoutée axée sur les résultats. L'Agence a aussi l'intention d'élaborer une approche par portefeuille pour l'évaluation du rendement des ministères en gestion des personnes de manière à mieux soutenir les sous-ministres et à mieux comprendre l'état de la gestion des personnes. À ce chapitre, l'Agence poursuit son examen des variables à la base d'une gestion des personnes réussie et utilise cette information pour orienter son travail de recherche par sondages et éventuellement réorganiser les éléments de la gestion des personnes du Cadre de responsabilisation de gestion.

Exemple de leçon apprise : Le taux élevé de roulement des professionnels des ressources humaines dans les ministères a suscité des inquiétudes pour ce qui est de fournir des services adéquats aux particuliers participant au Programme de stagiaires en gestion. Par conséquent, le Guide du Programme de stagiaires en gestion a été élaboré pour donner aux ministères et aux organismes des lignes directrices sur les activités indispensables d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Activité de programme 3. *Fonction publique représentative et accessible*

Résultats : Une plus grande diversité des points de vue sur les plans linguistique, géographique et culturel contribue à l'élaboration de meilleures politiques et de programmes améliorés et adaptés, en plus d'assurer la prestation de services plus efficaces à tous les Canadiens. Les efforts de l'Agence pour ce qui est de présenter des conférences et des ateliers ont permis d'accroître la sensibilisation et d'outiller 400 gestionnaires nationaux relativement aux politiques et aux attentes ayant trait à l'équité en matière d'emploi et à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. En utilisant la technologie, l'Agence a lancé un tableau de bord des langues officielles qui offre aux ministères et aux organismes un outil de planification et un moyen de vérifier leur rendement dans le domaine des langues officielles.

Exemple de leçon apprise : Les droits et les obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* sont parfois mal compris et des mauvaises perceptions persistent au sein et à l'extérieur de la fonction publique concernant les obligations découlant de la Loi et celles découlant de la politique. Cette question a été traitée dans le cadre de nombreux événements où les participants ont pu échanger des pratiques exemplaires des points de vue national et régional, avec la participation de spécialistes des ressources humaines, de coordonnateurs de la formation, de spécialistes des langues officielles et de gestionnaires.

Du point de vue de l'ensemble de l'Agence, un sondage mené auprès des clients de l'Agence a révélé des niveaux élevés de satisfaction des clients à l'égard de l'Agence. Cela indique que les efforts de l'Agence pour appuyer les ministères et les organismes produisent des résultats. Une grande majorité de répondants (84 %) étaient satisfaits de la qualité générale des programmes, des outils et des services offerts par l'Agence. De plus, 77 % des répondants étaient d'accord pour dire que les programmes, les outils et les services offerts par l'Agence répondaient à leurs besoins.

Cela étant dit, l'Agence reconnaît qu'il reste encore du travail à faire dans certains secteurs. Déterminée à bâtir une infrastructure en RH efficace et habilitante, l'Agence centre son action sur la réduction du fardeau lié aux rapports qu'elle impose aux ministères et organismes. Des progrès en ce sens ont été faits, mais l'Agence doit s'efforcer d'harmoniser et de simplifier les exigences à ce chapitre au cours de la prochaine année. C'est pour cette raison qu'en 2008-2009, elle lancera une stratégie en trois volets visant à rationaliser la préparation des rapports en

renouvellement de la fonction publique et à produire des résultats quant à ses plans et priorités, dont les détails sont décrits à la section II du présent document. Des exemples des leçons apprises sont également donnés.

Activité de programme 1. *Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue.*

Résultats : L'Agence, en partenariat avec la Commission de la fonction publique, a tenu une série d'ateliers partout au pays avec les gestionnaires au sujet de la Loi sur la modernisation de la fonction publique et des souplesses en matière de dotation accordées par la Loi. L'Agence a aussi aidé à renforcer la capacité organisationnelle en simplifiant les processus de gestion des ressources humaines. D'autres initiatives ont donné lieu à des gains d'efficacité à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique. L'Agence a élaboré un passeport de l'employé, permettant le transfert électronique des dossiers des employés de façon sécuritaire entre les ministères. Elle a en outre réduit de 1 500 à 45 le nombre de descriptions de poste, allégeant ainsi la charge de travail des gestionnaires et améliorant l'uniformité des évaluations des emplois.

Exemple de leçon apprise : Nous avons appris que les ministères et les organismes sont très intéressés à comprendre les pratiques exemplaires, plutôt que de recevoir des directives qui limitent leurs actions. Par conséquent, nous avons élaboré la Norme d'Or de la gestion du rendement des cadres supérieurs, un élément clé pour promouvoir l'excellence à la fonction publique, afin de fournir des pratiques exemplaires aux ministères.

Activité de programme 2. *Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité.*

Résultats : Un régime de divulgation créé en vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires *divulgateurs d'actes répréhensibles* a été mis en œuvre, y compris la création du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Des initiatives de formation essentielle et des mesures de soutien ont été élaborées et fournies aux agents supérieurs chargés de la divulgation dans les ministères. Ces initiatives ont donné lieu à la mise en place d'un système pour faire en sorte que les fonctionnaires fédéraux aient accès à un processus sûr et confidentiel pour la divulgation d'actes répréhensibles graves dans le milieu de travail, ainsi qu'à une protection contre les actes de représailles.

Les sous-ministres disposent de pouvoirs accrus pour ce qui est de gérer les ressources humaines du groupe de la direction et ont reçu un outil de gestion des talents des sous-ministres adjoints qui les a aidés à l'égard de cette responsabilité. L'Agence a de plus soutenu la gestion améliorée des cadres supérieurs de la fonction publique par la mise en œuvre de la *Politique de gestion des cadres supérieurs*. Des révisions apportées à l'outil d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion pour les valeurs et l'éthique produisent des données sur le rendement uniformes et crédibles qui sont systématiquement recueillies et utilisées aux fins de la surveillance du rendement des ministères et de la reddition de comptes des sous-ministres.

Rendement ministériel

Points saillants du contexte et du rendement de l'Agence

Comme le souligne le *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique*, présenté par le greffier du Conseil privé, la fonction publique fédérale subit de grandes pressions démographiques, par exemple :

- ▶ 66 p. 100 de l'effectif a plus de 40 ans, contre 42 p. 100 en 1983;
- ▶ plus du quart des fonctionnaires et près de la moitié des cadres supérieurs actuellement en poste seront admissibles à la retraite sans pénalité d'ici 2012;
- ▶ le Canada est de plus en plus diversifié et la fonction publique doit poursuivre ses importants efforts pour refléter cette diversité croissante.

Pour faire face à ces pressions, le greffier du Conseil privé a désigné le renouvellement de la fonction publique comme priorité pour tous les ministères et organismes. Le renouvellement de la fonction publique a pour but d'apporter des améliorations dans les grands secteurs suivants :

- ▶ planification : intégrer la planification des RH et des activités pour faire en sorte que la capacité soit en place afin de répondre aux besoins du gouvernement et de la population canadienne;
- ▶ recrutement : renouveler et maintenir la capacité à tous les niveaux afin de s'assurer que la fonction publique dispose des compétences et des personnes dont elle a besoin, maintenant et à l'avenir;

- ▶ perfectionnement des employés : favoriser le leadership à tous les niveaux et s'assurer que les employés ont la possibilité d'effectuer un travail stimulant dans un milieu de travail positif;
- ▶ infrastructure habilitante : mettre en place les systèmes et les processus capables de soutenir la planification, le recrutement et le perfectionnement de manière efficace et adaptée aux besoins.

En tant que point de convergence de la gestion des personnes à la fonction publique fédérale, l'Agence de la fonction publique du Canada joue un rôle crucial pour ce qui est de soutenir le renouvellement de la fonction publique. Elle a ainsi concentré ses efforts sur le renouvellement de la fonction publique, qu'elle a intégré comme catalyseur dans ses activités. Afin de donner des résultats, l'Agence travaille en étroite collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada et d'autres ministères et organismes ayant différentes responsabilités dans le domaine des ressources humaines.

Ce qui suit est un compte rendu de haut niveau, présenté selon les activités de programme de l'Agence, des résultats que l'Agence a obtenus grâce à ses efforts visant à appuyer le

Toutes les activités de programme de l'Agence participent à la réalisation des secteurs de résultats des affaires gouvernementales du gouvernement du Canada.

Dépenses prévues et réelles de l'Agence par activité de programme

Le tableau suivant montre les dépenses prévues et réelles pour 2007-2008 pour chaque activité de programme de l'Agence ainsi que les priorités visées par chacune des activités.

Résultat stratégique : Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Activité de programme	Secteurs de résultats clés (lignes du rapport sur les plans et les priorités)	Dépenses prévues (000 \$)	Autonisations totales (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)
1. Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue	1.1 Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique 1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique 1.3 Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la préparation de rapports et la transparence	15 115	42 518	41 562
2. Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	2.1 Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership 2.2 Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique, à tous les niveaux	42 907	44 027	41 908
3. Fonction publique représentative et accessible	3.1 Réaliser et préserver les plans et priorités en matière d'équité en emploi 3.2 Réaliser et préserver les plans et priorités en matière de langues officielles	11 238	10 386	9 909
Total pour l'Agence		69 260	96 931	93 379

Nota : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines

Le total des ressources humaines gérées par l'Agence pour l'exercice 2007-2008 se résume comme suit :

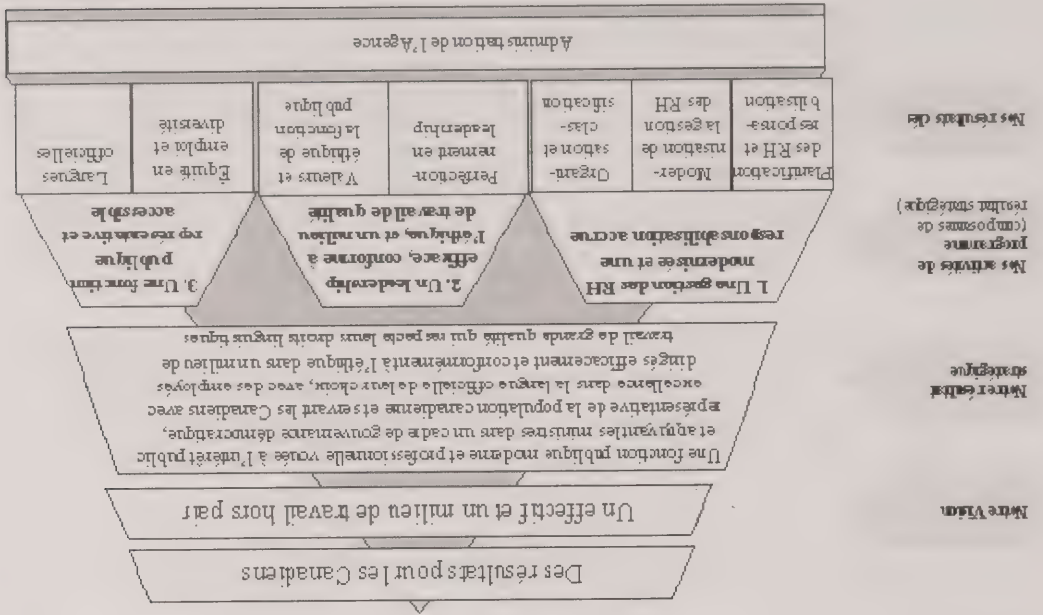
2007-2008		
Prévues	Réelles	Différence
490	679 (c)	189

Les ressources humaines prévues et réelles comprennent 83 équivalents temps plein (ETP) provenant de Finances Canada pour les services ministériels fournis à l'Agence.

(c) Les ETP ne comprennent pas les 94 ETP qui participent aux programmes de développement du leadership, même si une partie de leur salaire est comptée dans les dépenses réelles.

Architecture des activités de programme de l'Agence

En 2007-2008, les plans et les priorités de l'Agence touchaient trois activités de programme interreliées, chacune étant composée de secteurs de résultats clés, comme le montre le diagramme ci-dessous. Le diagramme correspond à la page 8 du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008.



► les langues officielles;

► l'équité en matière d'emploi;

► les valeurs et l'éthique.

À ces pouvoirs s'ajoutent les responsabilités qui lui incombent en vertu des lois suivantes :

► *Loi sur la modernisation de la fonction publique;*

► *Loi sur l'emploi dans la fonction publique;*

► *Loi sur les langues officielles;*

► *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique;*

► *Loi sur l'équité en matière d'emploi;*

► *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.*

Ces pouvoirs définissent l'ensemble des responsabilités de l'Agence liées à la gestion des personnes pour le compte de la fonction publique.

Ressources financières

Le total des ressources financières gérées par l'Agence pour l'exercice 2007-2008 se résume comme suit :

2007-2008 (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
69 260	96 931 (a)	93 379 (b)

(a) La différence de 27,6 M\$ entre les autorisations totales de 96,9 M\$ et les dépenses prévues de 69,3 M\$ s'explique par les fonds supplémentaires accordés : 17,4 M\$ pour la poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines, 4,5 M\$ pour le programme de classification, 2,8 M\$ pour les activités liées à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et 2,9 M\$ pour la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

(b) Le total des dépenses réelles de 93,4 M\$ comprend les dépenses de fonctionnement de 6,1 M\$ pour les participants aux programmes de leadership et 9,3 M\$ pour les services généraux fournis par le ministère des Finances.

Si on soustrait les dépenses réelles de 93,4 M\$ du total des autorisations de 96,9 M\$, on obtient un montant de fonds non utilisés de 3,5 M\$.

Information sommaire

Raison d'être de l'Agence

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, maintenant appelée l'Agence de la fonction publique du Canada, est le point de convergence et le centre d'expertise en matière de gestion des personnes de la fonction publique fédérale. Son objectif fondamental est de doter la fonction publique d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair. Pour réaliser son mandat de façon efficace, l'Agence vise à atteindre le résultat stratégique suivant, tel qu'énoncé à la page 8 du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 :

Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Pour y arriver, l'Agence exerce un leadership dans les domaines de la classification, de l'apprentissage, du leadership, de la gestion des cadres supérieurs, des langues officielles, des valeurs et de l'éthique, de l'équité en matière d'emploi et des politiques d'emploi. Elle exerce également un leadership en bâtissant et en soutenant des partenariats, notamment en appuyant les instruments de gouvernance tels que le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre et le Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. L'Agence fournit des services aux fonctionnaires, aux gestionnaires et à la collectivité de la gestion des personnes, y compris un ensemble de programmes de développement du leadership et d'échange, la dotation de postes de direction au niveau de sous-ministre adjoint (SMA), des programmes de récompense et de reconnaissance dans l'ensemble du gouvernement, et du développement des capacités à l'égard de diverses questions et secteurs d'activités touchant la gestion des personnes. L'Agence voit également à l'intégrité et la viabilité continues du système de gestion des personnes par des activités de surveillance, de mesure et de rapports, et par de la recherche et des projets de transformation tels que la réingénierie des processus administratifs des ressources humaines (RH). Ce sont là les outils que l'Agence utilise pour appuyer les ministères, les organismes et les organisations de l'administration fédérale dans leur prestation de conseils au gouvernement et de services à la population canadienne.

Le mandat juridique de l'Agence découle des pouvoirs prévus par la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui lui sont délégués par le Conseil du Trésor pour ce qui est des domaines suivants :

► la gestion des ressources humaines;

Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008* pour l'Agence de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme de l'Agence, approuvés par le Conseil du trésor.

Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.

Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus par l'Agence avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.

Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets et des Comptes publics du Canada.



Nicole Jauvin, Présidente

Agence de la fonction publique du Canada

Section I – Survol

Message du ministre

En ma qualité de président du Conseil du Trésor du Canada, je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008* de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Depuis 140 ans, la fonction publique du Canada a loyalement servi les gouvernements en place en aidant à mettre en œuvre les nombreux programmes, services et politiques qui font une différence dans la vie des Canadiens. La fonction publique représente le plus important employeur au Canada. Elle offre un éventail de perspectives de carrière et l'un des milieux de travail les plus dynamiques au pays.

La fonction publique est également une institution en transition. Des changements démographiques et un contexte mondial, conjugués à un pays qui se transforme à un rythme accéléré, nécessitent une fonction publique polyvalente, souple et capable de relever des défis et de saisir des occasions. C'est la raison pour laquelle un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines a été entamé il y a quelques années, en engageant la fonction publique dans une démarche de revitalisation et de renouvellement de son plus grand atout : ses gens.

L'Agence de la fonction publique du Canada joue un rôle de coordination dans ces efforts par le biais de ses responsabilités en matière de politique et de prestation de conseils, en appuyant les ministères à viser l'excellence en matière de gestion des personnes et en assurant l'intégrité et la viabilité de la fonction publique.

Les organisations des secteurs public et privé au Canada et à travers le monde ont compris depuis longtemps que la gestion des personnes constitue le fondement du succès de toute organisation. Cette approche n'est pas différente dans la fonction publique et n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui. Je vous invite à visiter le site <http://www.agencefp.gc.ca> afin de suivre les progrès de l'Agence de la fonction publique du Canada, qui oriente nos efforts alors que nous nous appliquons à atteindre ce but essentiel.

L'honorable Vic Toews, c.r., député
Président du Conseil du Trésor

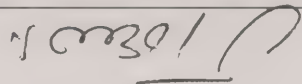



Table des matières

Section I – Survol.....	1
Message du ministre	1
Déclaration de la direction	2
Information sommaire.....	3
Rendement ministériel.....	7
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique... ..	14
Survol des activités de programme	14
Activité de programme 1 : Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue	14
Activité de programme 2 : Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	23
Activité de programme 3 : Une fonction publique représentative et accessible.....	26
Section III – Renseignements supplémentaires	31
Liens de l'Agence aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada	31
Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles (y compris les ETP)	32
Tableau 2 : Crédits votés et législatifs	33
Tableau 12 : Stratégie de développement durable	33
Tableau 13 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes.....	33
Tableau 14 : Vérifications internes et évaluations	33
Tableau 15 : Politiques concernant les voyages.....	33
Tableau 16 - États financiers (<i>non vérifiés</i>) Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008	34

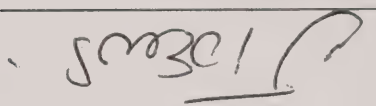
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2008

No de catalogue
ISBN

On peut se procurer ce document sur médias substitués
et dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

Agence de la fonction publique du Canada

Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008


L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-trmr-2007-2008/guide/guide00-fra.asp>). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques. Les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estlm-fra.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1. Les rapports sur les plans et les priorités (RPP) sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les événements et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2. Les rapports ministériels sur le rendement (RMR) rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels s'ajoutent par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/96-2008

ISBN 978-0-662-03101-3



Agence de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



Classification
Document

Canada Revenue Agency

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/10-2008
ISBN 978-0-660-63702-0

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>)). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada Revenue Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2008

A handwritten signature in dark ink, reading "Jean-Pierre Blackburn". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line extending from the end.

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

The content of this performance report is taken from the *Canada Revenue Agency's Annual Report to Parliament 2007-2008*. The Minister of National Revenue tables the CRA's Annual Report in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Revenue Agency Act*. The Performance Report and the CRA's Annual Report contain comprehensive performance information and the opinion of the Auditor General of Canada on the CRA's financial statements. For more information on the CRA's Annual Report, visit the CRA's Web site at: www.cra.gc.ca, or write to: Director, Planning and Annual Reporting Division, Corporate Planning, Governance and Measurement Directorate, Corporate Strategies and Business Development Branch, Canada Revenue Agency, Connaught Building 555 MacKenzie Avenue, Ottawa ON K1A 0L5, Canada.

Table of Contents

Section I: Agency Overview	5
1.1 Message from the Minister	5
1.2 Message from the Commissioner	7
1.3 Management's Representation Statement.....	9
1.4 Rating our Results	11
1.4.1 Our Program Activity Architecture	13
1.5 Summary Information	14
1.5.1 Agency Mandate	14
1.5.2 Financial Resources	14
1.5.3 Human Resources	14
1.5.4 Agency Priorities	15
1.5.5 Program Activities by Strategic Outcome	16
1.5.6 Summary of Agency Performance.....	17
1.5.7 Management Results.....	27
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....	35
2.1 Taxpayer and Business Assistance (PA1).....	35
2.2 Assessment of Returns and Payment Processing (PA2).....	40
2.3 Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	44
2.4 Reporting Compliance (PA4)	47
2.5 Appeals (PA5).....	51
2.6 Benefit Programs (PA6).....	55
2.7 Corporate Services (PA7)	60
Section III: Supplementary Information	63
3.1 Agency Link to the Government of Canada Outcomes.....	63
3.2 Unaudited Supplementary Financial Information	63
3.3 Additional Supplementary Information Tables	72
Section IV: Other Items of Interest	75
4.1 The Agency Governance Structure	75
4.2 External Service Standards in the Agency	77
4.3 Responses to the Public Accounts Committee and the Office of the Auditor General of Canada.....	79
4.4 Rating Our Data Quality.....	80

Section I: Agency Overview

1.1 Message from the Minister



The Canada Revenue Agency (CRA) touches the lives of every Canadian, not only by collecting taxes, but by administering benefit programs on behalf of federal, provincial, and territorial governments. We are the single largest funding source for government programs and services. Our performance as an organization is key to maintaining the high levels of confidence in the government, its programs and services, and ensures that individuals and businesses are able to meet their obligations.

As a demonstration of our commitment to service and accountability, in 2007-2008 the CRA introduced the Taxpayer Bill of Rights, a service complaints process, and Canada's first Taxpayers' Ombudsman has been appointed to respond to service concerns from the public.

These steps will help maintain the high level of confidence that Canadians have in the CRA.

We made progress in actioning commitments to reduce the compliance burden for small and medium sized business, as identified in the *Report of the Canada Revenue Agency's Task Force on Small Business Issues*, published in April 2007. The CRA is committed to implementing all of the initiatives identified in this report and sustaining the focus on burden reduction in the years to come.

As Minister of National Revenue, I am proud of what we have accomplished over the past year to improve the social and economic well-being of Canadians, and I am confident that we will continue with our high level of service, accountability, and compliance in order to protect Canada's revenue base.

It is my privilege and honour to table the Departmental Performance Report 2007-2008 for the Canada Revenue Agency.

A handwritten signature in dark ink, reading "Jean-Pierre Blackburn". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

1.2 Message from the Commissioner



The Canada Revenue Agency (CRA) is a national organization that has extensive contact with Canadian citizens and businesses. In 2007-2008, we continued to take full advantage of our legislative flexibility in order to deliver efficient programs and services and pursue partnership opportunities that result in overall savings to the public purse.

As Commissioner and Chief Executive Officer, I am accountable to the Minister of National Revenue for all program matters, and to our Board of Management for administrative matters. I am proud to report that we have once again demonstrated our capacity to achieve meaningful and measurable results for Canadians.

We finalized implementation of the Corporate Tax Administration for Ontario initiative, which will lead to a simpler and more efficient corporate tax system for businesses. We also continued to make progress in actioning commitments to reduce the compliance burden for small and medium sized business, as identified in the *Report of the Canada Revenue Agency's Task Force on Small Business Issues*, published in April 2007.

We maintained our focus on areas that have high rates of non-compliance, such as the underground economy, aggressive tax planning, and Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST). We have increased our audit work to counter aggressive tax planning and we conducted several specific pilot projects aimed at uncovering GST/HST fraud. In addition to the steps we are taking in the area of compliance, we are also improving service to make it simpler and easier for individuals and businesses to meet their tax obligations. In 2007-2008, we improved our electronic service offerings that allow us to more effectively deliver services, increase overall accessibility of tax information and provide more options for Canadians to interact with us.

In May of 2007, we introduced our new formalized service complaints resolution process that will provide individuals, businesses and benefit recipients an additional level of confidence in the way we handle service-related complaints. Concurrently, our Minister announced the new Taxpayer Bill of Rights and the creation of the Taxpayers' Ombudsman. We remain committed to providing taxpayers the means by which they can be heard and have their issues resolved. Our new service complaints resolution process will strengthen our ability to respond to service-related issues.

Our reputation as a world class tax administration is well earned and we are proud of our accomplishments over the past year. As we move forward, I remain confident in the dedication, knowledge and professionalism of our employees to deliver quality results that matter to Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'William V. Baker'.

William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

1.3 Management's Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007–2008 Departmental Performance Report for the Canada Revenue Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007–2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the Agency's approved Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

December 1, 2008

1.4 Rating our Results

The CRA's mission is mirrored in its two tax strategic outcomes:

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected; and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

This Performance Report assesses the extent to which we achieved these outcomes during the 2007-2008 fiscal year. On balance, our results show that we met both our strategic outcomes.

As the principal tax administrator for the Government of Canada, our primary responsibility is to protect Canada's revenue base. In 2007-2008, we collected almost \$372 billion on behalf of the Government of Canada, the provinces (except Quebec), the territories, and certain First Nations governments.

Our Tax Services strategic outcome measures gauge taxpayers' behaviour in meeting their tax obligations. In 2007-2008, the majority of Canadian individuals, businesses, and employers continued to meet their filing obligations. The percentage of taxable incorporated businesses that filed on time, however, continued its slight downward decline from 86.4% to 85.8%. We cannot provide filing compliance information on GST/HST returns at this time as comprehensive data from our GST/HST systems is not available.

Our remittance compliance measures reflect the degree to which taxpayers paid all taxes owed on or prior to their payment deadline. Remittance compliance by individuals continued to be high, while the number of employers who forwarded at-source deductions improved by over a percentage point from last year to 89.2%, reversing the slight downward trend of the past few years in this segment. Timely remittance compliance by corporations, however, continues to need improvement.

Macro-indicators related to reporting compliance indicate that, on the whole, income reported to the CRA tracks favourably against external and internal benchmarks, contributing to our assessment that the majority of taxpayers report complete and accurate information on their tax returns.

Our Tax Services strategic outcome measures, along with our overall positive performance against our expected results, lend support to our assessment that we promoted compliance with taxpayer obligations and that Canada's revenue base was protected.

In addition to our role as tax administrator, we are the delivery agent for various income-based benefits, credits, and other services that contribute directly to the economic and social well-being of Canadians. In 2007-2008, we issued 99.99% of these payments on time. We also leveraged our infrastructure to administer additional benefits, one-time

payment programs, and other services on behalf of provinces, territories, and other federal departments. The results we achieved in 2007-2008 allow us to conclude that we met our benefit strategic outcome – namely, that eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

The CRA is empowered with a unique governance regime that designates distinct responsibilities and accountabilities to our Minister, Board of Management, and Commissioner. In 2007-2008, the Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) assessment of the CRA's management performance (by means of their Management Accountability Framework) produced positive results. To complement the TBS framework and to support the Board in its oversight responsibilities, the Board of Management Oversight Framework was developed in 2007-2008 and the results were positive. The results of these two assessments provide Canadians with the assurance that management excellence is being achieved in the CRA.

Our rating approach

We use qualitative and quantitative indicators to determine the results we achieved in terms of our strategic outcomes and expected results. Survey results, statistical sampling, and operational data support our assessments.

We also rate our strategic results and those of our program activities in terms of whether the targets identified in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010* were met, mostly met, or not met. The "Results Rating" table below defines these terms.

Results Ratings

Rating	Results
Met	Our results met or exceeded our expectations.
Mostly met	While the results met most of our expectations, some gaps exist.
Not met	Significant gaps exist in results and most or key expectations were not met.

In conjunction with the performance results ratings, we also assign each indicator a data quality rating. For additional information on our Data Quality Ratings, see Section IV: Other Items of Interest.

1.4.1 Our Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture depicted below, identifies our program activities (PAs) and demonstrates how they link to our strategic outcomes. This framework is based on the Management, Resources and Results Structure established by the Treasury Board of Canada Secretariat on April 1, 2005.

Program activities are groups of related activities that are designed and managed to meet a specific public need, and that are often treated as a budgetary unit. Each program activity is articulated to reflect how we allocate and manage our resources in order to achieve intended results.



1.5 Summary Information

1.5.1 Agency Mandate

The Canada Revenue Agency (CRA) has the mandate to administer tax, benefit and other programs on behalf of the Government of Canada and provincial, territorial and First Nations governments.

Parliament created the CRA so we could meet the mandate by:

- providing better service to Canadians;
- offering more efficient and more effective delivery of government programs; and
- fostering closer relationships with provinces and other levels of government for which the CRA delivers programs, and providing better accountability.

The CRA's mandate reflects the broad role that the Agency plays in the lives of Canadians. The CRA contributes to two of the Government of Canada's Strategic Outcomes: *Federal organizations that support all Government of Canada outcomes* and *Income Security and Employment for Canadians*.

1.5.2 Financial Resources

	2007-2008		
	(thousands of dollars)		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected			
Client Assistance (PA1)	296,711	1,007,143	985,885
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	839,892	911,122	871,315
Filing and Remittance Compliance (PA3)	662,292	713,143	695,321
Reporting Compliance (PA4)	1,195,958	1,380,228	1,333,748
Appeals (PA5)	149,545	163,387	156,127
Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments			
Benefit Programs (PA6)		385,140	380,563
Total Spending¹	3,480,177	4,560,163	4,422,959

Corporate Services planned spending, total authorities, and actual spending have been attributed to the six program activities under the two strategic outcomes.

1.5.3 Human Resources

Full Time Equivalents (FTE)	2007-2008		
	Planned	Actual ¹	Difference
	38,756	38,356	400

Full-time equivalent (FTE) totals by program activity can be found at the end of the performance discussion for each PA section.

The “Agency Priorities” table identifies the strategic objectives of the CRA. These objectives are discussed in the section 1.5.6 on page 17 entitled “Summary of Agency Performance”. Additional details concerning sub-activity achievements related to these strategic objectives are provided in Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome, beginning on page 35.

1.5.4 Agency Priorities

Name	Type	Performance Status
1. Enhance service delivery for Canadians	Ongoing	Successfully Met
2. Address specific compliance challenges	Ongoing	Successfully Met
3. Enhance trust in Canada’s tax administration by formalizing the process for resolving service-related complaints	Previously committed to	Successfully Met
4. Ensure timely benefit payments	Ongoing	Successfully Met
5. Ensure accurate benefit payments and strengthening compliance	Ongoing	Successfully Met
6. Ensure that the CRA is a key service provider	Ongoing	Successfully Met

1.5.5 Program Activities by Strategic Outcome

Program Activities	Expected Results	Performance Status	2007-2008		Contributes to the following priority
			Planned Spending	Actual Spending	
Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected					
PA1 (Taxpayer and business assistance)	Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate, and accessible information	Successfully Met	296,711	989,885	Enhance service delivery for Canadians
PA2 (Assessment of Returns and Payment Processing)	Assessment and payment processing are timely and accurate	Successfully Met	839,892	871,315	Enhance service delivery for Canadians
	Reporting non-compliance is detected and addressed	Successfully Met			Enhance service delivery for Canadians
PA3 (Accounts Receivables and Returns Compliance)	Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels	Successfully Met	662,292	695,321	Address specific compliance challenges
PA4 (Reporting Compliance)	Reporting non-compliance is detected and addressed	Successfully Met	1,195,958	1,333,748	Address specific compliance challenges
PA 5 (Appeals)	Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions	Successfully Met	149,545	156,127	Enhance trust in Canada's tax administration by formalizing the process for resolving service-related complaints
Strategic Outcome: Eligible Families and Individuals receive timely and correct benefit payments					
PA6 (Benefit Programs)	Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information	Successfully Met	335,779	380,563	Ensure timely benefit payments
PA6 (Benefit Programs)	Eligibility determination and payment processing are timely and accurate	Successfully Met			Ensure accurate benefit payments and strengthening compliance
PA6 (Benefit Programs)	Provinces, territories, and other government departments rely on the CRA as a key service provider	Successfully Met			Ensure that the CRA is a key service provider

1.5.6 Summary of Agency Performance

Overall Performance: Tax Services Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Virtually all public goods and services that enhance the quality of life of Canadians are funded by taxes. As Canada's principal tax administrator, the CRA plays a pivotal role in ensuring that Canada's revenue base is protected.

Canada's tax system is based on voluntary compliance and self-assessment, which, we believe, is the most cost-effective way to administer taxes. Taxpayers are expected to determine their own liability under the law and then pay the correct amount of tax, without our intervention. This means that taxpayers are required to do the following:

- register as required under the law (for example, for the GST);
- file returns on time;
- report complete and accurate information to determine tax liability; and
- pay all amounts when due.

Non-compliance is the failure, for whatever reason, to meet any of these requirements.

People find it easier to participate in Canada's tax regime when the system is accessible, service is timely, and tax information is accurate. In turn, this promotes voluntary compliance and helps prevent compliant taxpayers from slipping into unintentional non-compliance. Our service improvement initiatives are intended to enable Canadians to self-assess and file their tax returns easily.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Enhance service delivery for Canadians.

Achievement: In 2007-2008, we delivered the following:

- additional electronic self-service options, plus new services on our Web channel; and
- a measurement framework to assess our progress toward the reduction in the compliance burden for small businesses.

Over the past fiscal year, the CRA continued its focus on non-compliance that threatens to erode Canada's revenue base. This included areas in which our 2004 Compliance Review identified as key priority risk areas. As indicated in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*, these areas are aggressive tax planning, the underground economy (UE), GST/HST high-risk compliance, non-filers/non-registrants, and remittance non-compliance (collections).

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Address specific compliance challenges.

Achievement: In 2007-2008, we:

- identified a nearly 30% decline in participation in gifting tax shelters, the focus of aggressive tax planning work this past year;
- shared best practices on the UE with our international partners;
- undertook several pilot projects related to GST/HST high risk compliance;
- initiated a study to better understand the non-filer population; and
- undertook key debt management studies related to the individual taxpayer population.

The CRA is committed to administering a tax system that is fair and just. Consequently, when taxpayers disagree with us, we provide them with the opportunity for redress. The availability of such a dispute resolution process is central in safeguarding taxpayers' trust and confidence in the integrity of Canada's tax regime. We provide taxpayers with avenues for resolution when differences arise regarding tax liability or if there are complaints regarding our services.

In addition, legislated taxpayer relief provisions have permitted the CRA, in certain situations, to be more flexible and responsive to taxpayers' circumstances when it would be unreasonable or unfair to penalize them. Our aim is to ensure that all taxpayers have access to timely and impartial redress, as discussed in our section on Appeals (see PA5 on page 51).

On May 28, 2007, the Minister of National Revenue announced two new redress initiatives, a Taxpayer Bill of Rights and a Taxpayers' Ombudsman. We take every opportunity possible to inform taxpayers of their rights and we are committed to responding promptly to enquiries from the office of the Taxpayers' Ombudsman.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Enhance trust in Canada's tax administration by formalizing the process for resolving service-related complaints.

Achievement: In 2007-2008, we implemented the CRA Service Complaints program, employing a new horizontal process for tracking and managing service-related complaints.

Our Service Complaints program has begun to help us identify problems and propose solutions, while upholding the eight service rights outlined in the Taxpayer Bill of Rights.

We believe that such improvements to Canada's tax redress regime increases taxpayers' confidence in the CRA's tax administration and enhances our capacity to protect Canada's revenue base, which is a benefit to all Canadians.

Our strategic outcome measures

We use our strategic outcome measures to gauge the compliance behaviour of Canadian taxpayers. Using data from internal and external sources as a baseline of compliance information, we group these indicators into the following four broad categories of taxpayer obligations to help us measure and assess our results against our Tax Services strategic outcome.

- Registration Compliance estimates the proportion of Canadian businesses that have registered as required by law to collect the GST/HST.
- Filing Compliance indicators estimate the proportion of the Canadian population who file their returns on time.
- Reporting Compliance indicators contribute to our assessment of the degree to which taxpayers report complete and accurate information.
- Remittance Compliance indicators estimate the proportion of taxpayers who owed taxes and paid the full amount on time.

To facilitate further analysis of compliance behaviour, we partition the Canadian taxpayer population into the following types: individuals, self-employed individuals, corporations, GST/HST registrants, and employers. Also included are macro-indicators, which we use to evaluate reporting compliance trends.

Our strategic outcome measures are currently undergoing a review in order to enhance our ability to report against our strategic outcome.

Our Tax Services Strategic Outcome Measures

Our Measure: Registration compliance – Rates of registration for the GST/HST

		Performance Rating					Data Quality	
		2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008
Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating	
Canadian businesses that were registered for the GST/HST	90%	86.6%	88.8%	89.5%	93.0%	n/a	N/A	

Our Measure: Filing compliance – Rates of filing on time without direct intervention by the CRA

		Performance Rating					Data Quality	
		2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008
Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating	
Individuals who filed a timely return	90%	92.6%	92.6%	92.8%	93.0%	92.5%	✓	
Corporations – taxable incorporated businesses that filed their returns on time	90%	87.1%	86.0%	86.4% ¹	86.4%	85.8%	☑	
Businesses that filed their GST/HST returns on time	90%	92.0%	92.6%	91.8%	91.4%	n/a	N/A	
Employers who filed their T4 returns on time	90%	96.5%	94.5%	94.5%	96.0%	95.5%	✓	

¹ This filing rate has been restated.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

Our Measure: Reporting compliance

Our Indicators ¹	Current Target	Performance Rating				Data Quality
		2007-2008	Met			Good
		2006-2007	Met			Good
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Trend in growth in personal income reported to the CRA compared with personal income estimated by Statistics Canada	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Trend in growth in net GST collected compared with retail sales and personal expenditures	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Trend in corporate income tax assessed by the CRA relative to corporate profits before tax estimated by Statistics Canada	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Trend in net income of unincorporated businesses reported to the CRA relative to net income of unincorporated businesses per Statistics Canada National Accounts estimates	Tracks favourably	Yes	Yes	Yes	Yes	✓
Non-Compliance Rate Estimates						
Key tax credits and deductions not subject to third-party reporting – individuals	Downward trend	13.9%	15.5%	14.7%	14.8%	✗
Random Audits – Small and Medium Unincorporated Business Filers ²	Downward trend	N/A	N/A	N/A	14.6%	N/A

Our assessments against some indicators are based on the latest available data.

Our Core Audit Program selects, in multi-year intervals, random samples of tax files from different segments of the SME population. The years in which these results are reported are presented. The rates in the present table are for non-compliance greater than \$5,000 in net federal tax. Unincorporated business filers include the following: farming, professional, business, fishing, and large rentals (> \$125,000).

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
NA Not Applicable	N/A Not Applicable	

Our Measure: Remittance compliance – Rate of timely payments without direct intervention by the CRA

					Performance Rating	Data Quality	
2007-2008					Not Met	Good	
2006-2007					Not Met	Good	
Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Individuals who paid their reported taxes on time	90%	94.3%	93.2%	93.1%	94.3%	93.2%	✓
Taxable corporations that paid their reported taxes on time	90%	91.0%	90.7%	88.7%	85.4%	84.9%	✗
Businesses that collected GST HST ¹	N/A	2.6 million collected \$44 billion	2.7 million collected \$47 billion	2.8 million collected \$52 billion	3 million collected \$50 billion	n/a	N/A
Employers who forwarded at-source deductions on behalf of their employees on time	90%	90.5%	89.2%	88.7%	87.7%	89.2%	☑
Trend in ratio of outstanding tax debt to gross cash receipts	N/A	5.54%	5.43%	5.62%	5.79%	6.23%	N/A

¹ Businesses based in Quebec register with the Ministère du Revenu du Québec, which administers GST on behalf of the CRA and remits the net amount due to the CRA.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

Conclusion

Our measure of taxpayers' filing compliance indicates that filing compliance with Canada's tax laws continued to be high in 2007-2008. While we do not have a registration compliance rate for 2007-2008, trend data for registration compliance over the past number of years, coupled with the results from our Non-Registrant area, provides us with a sufficient level of confidence that there remains a high level of registration compliance by Canadian businesses. Our estimates of non-compliance in reporting for 2007-2008, which provide the foundation for our overall assessment, indicate that, for the majority of Canadians, the incidence and magnitude of this non-compliance is relatively low, though financially significant. Although we recognize that improvements continue to be needed in the area of remittance compliance, we believe that our debt management research will help to inform our future strategies implemented through our IRC project, to manage our tax debt inventory, and to promote remittance compliance.

Given these results, it is our assessment that, overall, taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.

Overall Performance: Benefit Programs Strategic Outcome

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Each year we provide benefits, credits, and other related services that assist families and children, low-and moderate-income households, and persons with disabilities. The flexibility of our core systems allows us to administer and deliver programs on behalf of federal, provincial, and territorial governments.

We ensure that benefit recipients have access to timely and accurate information products and responses to their telephone enquiries.

We also provide data exchange and data transfer services to an increasing number of government clients. These services support other federal government departments as well as Canada's provinces and territories to simplify the administration of their income-tested benefit and payment programs.

We believe, when individuals fully understand what they need to do to meet eligibility requirements, that they will comply with benefit obligations. Consequently, we provide benefit recipients with information, tools, and services that are accessible through a variety of channels: our telephone service, proactive outreach efforts, and Web sites that provide information and allow benefit recipients to do transactions online.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Enhance electronic services.

Achievement: In 2007-2008, we successfully added new features to My Account and implemented an online child benefits application facility.

During 2007-2008, the number of visits to our Web site pages increased, as it has in past years. The positive reception of our new online service—Apply for child benefits—as evidenced by the high take-up rate, supports our assertion that the use of electronic services aids in the efficient and effective delivery of our programs and services.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Ensure timely benefit payments.

Achievement: In 2007-2008, we issued more than 88.5 million payments, 99.99% of which were on-time.

To ensure a high compliance rate among benefit recipients, we are systematically implementing elements of a long-term benefits-specific compliance strategy, which is based on education, facilitated compliance, and the maintenance of a credible enforcement presence.

Our activities in validation and controls are wide ranging in scope. We validate marital status, children in care, addresses, and income information to maintain the integrity of benefit and credit programs. The information provided to recipients during validation reviews helps to inform and educate individuals about their eligibility and entitlement requirements. Although overall compliance is high, we continue to identify and address areas of concern.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Ensure accurate benefit payments and strengthening compliance.

Achievement: In 2007-2008, we began developing benchmarks for GST/HST credit recipients, enabling future assessment of compliance trends.

To enable future assessment of compliance trends, benchmarks are established through specific validation projects. The consistent review and comparison with the base data allows timely recognition of changes and the prompt introduction of strategies, as required, to address them.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Maximize the capacity of CRA to deliver services.

Achievement: In 2007-2008, we successfully increased the number of programs and services that we delivered on behalf of other government clients from 72 to 77, which increased our contribution to government economic efficiency.

Strategic outcome measures

We measure our progress toward accomplishing our strategic outcome with three major indicators: payment timeliness, payment accuracy, and the number of services delivered on behalf of federal, provincial, and territorial governments.

Our Benefit Programs Strategic Outcome Measures

		Performance Rating	Data Quality
2007-2008		Met	Good
2006-2007		Met	Good

Payment Timeliness

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Benefit recipients receive payments on time	99%	99.9%	99.8%	99.9%	99.99%	99.99%	✓

Benefit Payments are Correct

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Canada Child Tax Benefit recipients provide complete and accurate information and receive the proper entitlement	95%	95.5%	93.2%	95.1%	95.5%	95.5%	✓

Provinces, Territories and Other Government Departments Rely on the CRA as a Key Service Provider

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Number of programs and services administered	Upward trend	51	58	67	72	77	✓

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

Conclusion

Our administration and delivery of timely and accurate benefit programs and services provides a key service to Canadians each year. Our work as a national agency benefits both our government clients and the citizens they serve: governments enjoy lower administration costs and more effective compliance; citizens receive more comprehensive and better-integrated benefits and services that are simpler for them to use.

For supplementary information on the Agency's performance, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>

1.5.7 Management Results

To ensure that the CRA's tax and benefit services have the guidance, infrastructure, and resources needed for successful delivery, our interrelated human resources, information technology, and other management strategies must be fully integrated. During 2007-2008, we made key investments in our infrastructure to enhance our effectiveness. We were also active in modernizing our service delivery to take advantage of emerging technology while continuing to develop a knowledgeable, professional, and values-driven workforce.

Management oversight

The CRA is empowered with a unique governance regime that designates distinct responsibilities and accountabilities to our Minister, Board of Management, and Commissioner/Chief Executive Officer. In 2007-2008, our management performance was assessed through two means: the Management Accountability Framework (MAF) assessment conducted by the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS), and the Board of Management Oversight Framework (BoMOF) assessment conducted by the Board. These two separate assessments ensured that several indicators falling under the legislated authorities of the Board, and not assessed by TBS, were addressed.

The 2007-2008 TBS MAF assessment contained positive results. Of the eleven indicators against which the CRA was assessed, we received three "strong" ratings and eight "acceptable" ratings. Although the CRA was found to be at or above the federal public sector norm for all of the indicators against which we were assessed, TBS identified two areas in which we could strengthen management practices: our corporate performance framework, and financial management and control. We are committed to addressing these areas in the coming year.

To complement the TBS framework and to support the Board in the exercise of its oversight responsibilities, the Board and our senior management developed, during 2007-2008, a BoMOF.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Pilot the Board of Management Oversight Framework.

Achievement: In 2007-2008, the CRA Board of Management undertook its first assessment using the BoMOF.

Results from the first BoMOF assessment were very positive. Of the 19 indicators against which we were assessed, the CRA received 15 "strong" ratings and four "acceptable" ratings.

The results of these assessments provide Canadians with assurance that management excellence is being promoted in the CRA.

The management of risk

The effective management of risk provides many benefits to an organization, including:

- more rigorous support of strategic planning and performance management;
- better outcomes in effectiveness and efficiency;
- greater openness and transparency in decision making and in the conducting of business; and
- better preparedness for initiatives such as reviews, evaluations, and audits.

As an important element in both the MAF and BoMOF assessments, TBS and the Board each consider risk management to be key to the sound overall administration of the CRA. In March 2006, our Enterprise Risk Management Policy was established to ensure risk management is applied in a consistent and systematic manner at the corporate, operational, and project levels.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: To complete an integrated agency-wide corporate risk inventory.

Achievement: In 2007-2008, we created the *CRA Corporate Risk Inventory 2007*, which includes the identification, analysis, and evaluation of our top risks.

Our Corporate Risk Inventory 2007, which is a snapshot of the CRA's risk status, was one of the sources used in establishing our 2007-2010 Corporate Audit and Evaluation Plan. The CRA Corporate Risk Inventory 2007 was also a key tool used by senior management during its 2007-2008 strategic planning deliberations and related decision-making.

To address the risks identified in this inventory, our senior executives developed the CRA Risk Action Plan – Agency Top Risks, which identified strategies for addressing our top risks.

Two of these top risks—non-compliance with tax legislation and growth in debt—are discussed in the CRA Annual Report to Parliament: <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>. Results achieved in 2007-2008 related to our top information technology risks are discussed below.

Information technology responsiveness and sustainability

The CRA collects and processes large amounts of data. Our information technology infrastructure must support the achievement of our strategic outcomes, the confidentiality of taxpayer information, and meet Canadians' expectations for electronic services.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: To make strategic investments in technology systems.

Achievement: In 2007-2008, we made the following key technology investments:

- Security Modernization Program initiatives;
- Data Centre upgrades;
- Network Services Enhancement Project;
- Server Consolidation Project; and
- Business Intelligence Decision Support/Agency Data Warehouse project.

Our information technology infrastructure is currently housed in data centres, where we maintain all critical tax and benefits data, applications, and electronic services delivered by the CRA to Canadians. Our national network and distributed technology infrastructure connects all sites and supports our workforce. During 2007-2008, the following steps were taken to ensure our primary service channels are secure and reflect the high standards of the Government of Canada:

- we partnered with Public Works and Government Services Canada on plans for a new shared data centre facility;
- our Data Centre Recoverability project was completed, thereby positioning us to meet our established goals of resuming critical business operations within 72 hours (Recovery Time Objective) and only losing up to 24 hours of data (Recovery Point Objective) in the event of the physical loss of a data centre;
- we completed upgrades to the electrical power system at one of our data centres to ensure a loss of power would not disrupt our ongoing business; and
- we also contributed to the greening of IT by adding filters to our generator exhaust systems at one data centre, significantly reducing carbon monoxide emissions.

In addition, to enable us to maintain our capacity to meet the expectations of Canadians, we put in place a strategy to assess our software and to identify those applications that are not sustainable for the long-term. Steps such as these are critical to ensuring that we meet our current and future compliance and service delivery needs in a timely and effective manner.

Maintaining trust

The confidence Canadians have in the CRA's integrity is fundamental to our success in administering tax and benefit programs. Since 2000, we have conducted an annual survey to assess Canadians' views towards the CRA and their satisfaction with specific program aspects. Our 2007 Annual Corporate Survey reveals that we have been successful over the past year in maintaining a positive public image. The number of Canadians that rate our overall performance as "excellent" or "good" has increased three percentage points

over 2006. Canadians' satisfaction with their most recent service experience, however, has marginally decreased. As in past years, negative attitudes continue to be linked to general perceptions about the CRA, about the federal government as a whole, and about taxation in general, rather than to any specific service-related difficulties encountered.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: To build and implement a branding strategy aligned with CRA's future direction.

Achievement: In 2007-2008, we promoted our brand promise: Contributing to the well-being of Canadians and the efficiency of government by delivering world-class tax and benefit administration that is responsive, effective and trusted.

We began to implement our branding strategy along a number of fronts: raising employee awareness; introducing a consistent visual identity for the organization; and developing an internal governance structure to further implementation efforts.

The Federal Accountability Action Plan brought forward thirteen specific measures to help strengthen accountability and increase transparency and oversight in government operations. Consequently, we developed a three-year Chief Executive Officer (CEO)/Chief Financial Officer (CFO) certification process during 2007-2008 that involves the identification, documentation, and testing of internal controls. The information generated will allow our CEO or CFO to answer specific Parliamentary questions related to the management of the CRA, such as the effectiveness of our internal controls.

We also continued to build our capacity for assessing and reporting on internal controls over financial reporting. In this regard, we released the first Report on the CRA's Controls relating to the Corporation Income Tax Program. This report provides assurance to provincial and territorial governments of the reliability of CRA's financial reporting.

Pursuant to our 2006 Project Management Policy, we took steps to demonstrate to the Board and to TBS that all CRA projects are consistently managed according to basic principles.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Improve oversight framework.

Achievement: In 2007-2008, we developed a reporting framework for the Board of Management, entitled the Capital Investment Project Portfolio.

Our Capital Investment Project Management reporting process was created to provide the Board with quarterly reports on major project delivery performance, including scheduling, cost, and scope. This provides assurance that risks have been identified and appropriate mitigation strategies have been applied to safeguard the CRA's assets and reputation.

Keeping taxpayer information secure is also key to maintaining the trust of taxpayers. All negotiations of new information exchange agreements with partners include a review of the recipient organization's security policies and processes. In addition, the recipient organization must agree to perform a regular internal audit review of the use, communication, retention, and disposition of the taxpayer information in question, and to report its findings to the CRA.

We constantly remind our employees of their responsibilities to protect such information; in 2007-2008, we provided 457 security awareness sessions to a total of 10,048 employees. In addition, we undertook the following initiatives this past year to prevent our employees from inappropriate access to protected information.

- We completed a compliance assurance and monitoring framework for our System Access Profile Program to ensure that we appropriately manage employees' access rights to CRA systems.
- We also launched a project to establish a National Audit Trail Monitoring Program to allow the CRA to maintain consistent and accessible audit trail records and enable proactive and automated detection of possible unauthorized use and suspicious activity.

As with all federal departments and agencies, the CRA is subject to the provisions of the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*. These Acts give Canadians the right to access information that is under the control of a government institution within legislated timeframes.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Enhance Canadians' trust in the integrity of the CRA.

Achievement: In 2007-2008, we responded to *Access to Information Act* and *Privacy Act* requests within legislated timeframes, 86.6% and 92.2% of the time respectively.

In October 2006, a significant step was taken by the federal and Ontario governments to increase the harmonization of the tax systems in Canada, reduce compliance costs for businesses, and reduce administration costs for governments with the signing of the agreement to transfer the administration of Ontario corporate tax to the CRA. This agreement will save Ontario businesses up to \$100 million annually in reduced compliance costs.

Priority in our *Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010*: Plan and implement a single administration of the Ontario corporate tax.

Achievement: In 2007-2008, we worked with the Ontario Ministry of Revenue to achieve important milestones for the implementation of a single corporate tax administration in the province of Ontario.

This year, we undertook the following in preparation for the phased transfer of Ontario's corporate tax functions, under the CTAO initiative.

- Over 300 Ontario Ministry of Revenue employees accepted employment at the CRA to help ensure the successful delivery of the province's corporate tax program.
- As of February 2008, Ontario corporations began making a single instalment payment for the 2009 taxation year, thereby reducing their administrative costs.
- A communication strategy was implemented to ensure that Ontario-based corporations and tax advisors understand the way in which a single tax administration will impact them and whom they should contact for answers.

These accomplishments illustrate our commitment to maintaining the trust of Canadians. We believe that maintaining this trust is fundamental to our success in administering tax and benefit programs.

Human resources capacity and capability

To deliver our tax and benefits programs, we require a diverse and adaptable workforce with strong leadership and superior technical expertise. In June 2007, the Clerk of the Privy Council introduced his 2007-2008 *Public Service Renewal Action Plan (PSRAP)*, which identified key priorities for ensuring the federal Public Service meets future challenges. Our human resources agenda is well positioned to respond to the needs of our business while being aligned with the *PSRAP*.

This past year, we developed the first annual Canada Revenue Agency Workforce Plan (AWP), which integrates workforce and business planning through such steps as increasing the mobility of work to benefit from employees' knowledge and experience and meet our business needs, promoting employee movement across various business lines, and building an effective and strategic recruitment approach.

Attracting new and excellent talent will help ensure that we can continue to respond to the evolving needs of Canadians. In 2007-2008, we set a target of recruiting 165 indeterminate post-secondary graduates. We surpassed this goal by appointing 249 post-secondary graduates to indeterminate positions, through initiatives such as our Auditor and Aboriginal Tax Officer Apprenticeship programs.

We must continue to invest in our employees to ensure that they have the necessary skills and competencies. We achieved our 90% target for putting in place learning plans for our indeterminate employees. This result is a significant increase from 67% achieved in 2006-2007.

Leadership development is essential for the effective management of the CRA. In 2007-2008, approximately 150 employees participated in our corporate management

development programs. We also expanded delivery of our Management and Leadership Program courses and, as a result, over 2,600 participants attended learning events.

For any organization, relationships between the employer and its employees must remain positive for business goals to be met. On December 3, 2007, an historic milestone was achieved when the CRA signed a new collective agreement with the Public Service Alliance of Canada that was negotiated before the expiration of the former collective agreement. A key component of this agreement was the pay negotiation for our Services and Programs (SP) group, which replaced 16 former occupational groups for approximately 25,000 employees.

Our staffing-related Pre-Qualification Process (PQP), which involves standardized assessments, is a critical part of building our organizational capacity. In 2007-2008, we made PQP mandatory for our internal selections process, resulting in an increase of 8% in the cumulative average time to staff (compared to 2006-2007). Our intention is to reduce the average staffing time.

Conclusion

During the past year, we delivered on our management priorities through our strong performance, timely and responsive decision-making, a fully accountable senior management culture, and improved planning and reporting, thereby contributing to the effective governance of the CRA. Based on our achievements this past year related to our priorities, as well as the steps we took to strengthen our management infrastructure, we believe that we effectively responded to the CRA's strategic outcomes for both the administration of Canada's tax laws and the delivery of benefits.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Program Activity:

2.1 Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Supports CRA strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Spending Profile (thousands of dollars)	Total Authorities 2007-2008	Actual Spending 2007-2008	Variance
	\$1,007,143	\$985,885	\$21,258

Overview

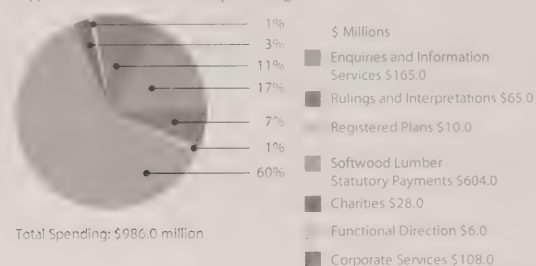
The Taxpayer and Business Assistance program activity assists taxpayers, businesses, and registrants in meeting their obligations under Canada's self-assessment system, by providing accurate and timely responses to their enquiries. Taxpayers have access to the information they need through a variety of channels (e.g. our Web site, telephones, paper publications, appointments, and outreach). In addition, we provide rulings and interpretations to clarify and interpret tax laws and to administer federal tax legislation governing registered plans and charities.

We carry out this program activity to achieve the following expected result:

- Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate, and accessible information

A Snapshot of Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Figure 1 Resource Spending



In 2007-2008, spending for this program activity totalled \$986 million (4,599 FTEs) or 22.3% of the CRA's overall expenditures (Figure 1).¹ Of this \$986 million, \$878 million was for net program expenditures and \$108 million was allocated to this program activity for corporate services.

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Enquiries and Information Services** – We handled more than 16 million public enquiries and over 14.7 million visits to tax-related information for individuals and businesses.
- **Excise and GST/HST Rulings and Interpretations** – We processed 4,170 written enquiries for rulings and interpretations, and handled almost 106,000 GST/HST-related technical telephone enquiries.
- **CPP/EI Rulings** – We processed 61,971 requests for rulings.
- **Registered Plans** – We administered approximately 32,000 plans, and conducted 461 audits.
- **Charities** – We administered more than 83,000 registered charities, processed 82,074 returns, and conducted 790 audits.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Enhance Service Delivery for Canadians

In support of this priority, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Implement channel convergence	<p>We expanded our Smartlinks initiative to include both individual and business call centres.</p> <p>Our Smartlinks service aligns telephone and Internet service delivery channels by linking users of our Web site tax information for individuals and businesses to our telephone service. Real-time user feedback helps us identify problems and improve Web content. In 2007-2008, in response to enquiries we received, we expanded our Smartlinks service by adding new links to selected Web pages for individuals. This program encourages the use of the CRA Web site as a self-service information resource for taxpayers.</p>
Enhance taxpayer service on the Internet	<p>Enhancements to the Web site were implemented, based on taxpayers feedback.</p> <p>The number of visits to the pages of our Web site regarding tax information for individuals and businesses continues to climb, with more than 14.7 million visits in 2007-2008. We believe that the increased traffic is the result of the enhancements made to our Web site.</p>
Enhance targeting and customization of outreach programs and expand taxpayer consultation efforts	<p>Our outreach activities increase our visibility in the community. We undertook the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • we conducted 1,287 outreach events, involving more than 58,000 participants, to provide information on benefits and entitlements to individuals such as current and potential child benefit recipients, students, and newcomers to Canada; and • we presented approximately 1,200 outreach events for businesses—involving close to 30,000 participants—to support the business community by facilitating compliance for such groups as small businesses, GST/HST/PST registrants, and potential business e-service users.
Strengthen the charities program: continue the implementation of a risk-based approach to registering plans; and fully implement the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Improved our Charities Web site; • Delivered 85 charity information sessions; • Completed our review of the registration and amendment processes for all types of registered plans, using a risk-based approach; • Issued to the provinces the first two quarterly payments of softwood lumber export charge revenues in January and March 2008; and • Made 578 visits to provide information sessions to exporters of softwood lumber products.

Performance Report Card

Expected Result	Year		Performance Rating		Data Quality		
Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate, and accessible information	2007-2008		Met		Good		
	2006-2007		Met		Good		
Timely Information							
Our Indicators	Current Target	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	Rating
General calls answered within two minutes of entering the queue	80%	77%	81%	80%	82%	83%	✓
Business calls answered within two minutes of entering the queue	80%	74%	81%	85%	81%	82%	✓
Charities calls answered within two minutes of entering the queue	80%	77%	90%	86%	89%	93%	✓
Legislative changes reflected in information to the public in a timely manner	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A
Respond to written requests for GST/HST rulings and interpretations within 45 working days of receipt of request	75% ¹	76%	86%	88%	87% ²	89%	✓
Average number of days to issue an income tax technical interpretation to taxpayers	90 days (avg)	82 days	75 days	87 days	105 days	89 days	✓
Average number of days to issue an advance income tax ruling to taxpayers	60 days (avg)	57 days	62 days	84 days	94 days	101 days	✗
Percentage of CPP/EI rulings issued within targeted time frames	85%	86%	91%	92%	86%	93%	✓

¹ This service standard is being increased to 80% for 2008-2009.

² This became a service standard in 2006-2007. Prior year results reflect performance against an internal performance target.

✓ Met ☒ Mostly Met ✗ Not Met

n/a Not Available N/A Not Applicable

Accurate Information

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Level of agent accuracy relative to the 1996-1997 baseline year	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A

Accessible Information

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
General callers that reach our telephone service	80%	91%	83%	83%	83%	84%	✓
Business callers that reach our telephone service	80%	86%	83%	91%	86%	79%	☑
Charities callers that reach our telephone service	80%	96%	94%	93%	96%	93%	✓
Enhancement of our alternative information sources to expand the range and accuracy of communications products	N/A	✓	✓	✓	✓	✓	N/A

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

not

Not Available

N/A

Not Applicable

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>

Program Activity:

2.2 Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Supports CRA strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2007-2008	Actual Spending 2007-2008	Variance
	\$911,122	\$871,315	\$39,807

Overview

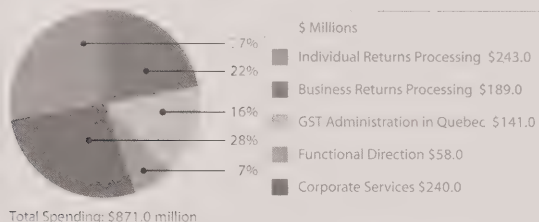
We undertake a wide range of activities to process individual and business tax returns and payments, including the use of risk assessment, third-party data matching, and information validation to detect and address non-compliance. Our programs contribute to individuals and businesses meeting their filing and payment obligations.

We carry out our Assessment of Returns and Payment Processing program activity to achieve two expected results:

- assessment and payment processing are timely and accurate; and
- reporting non-compliance is detected and addressed.

A Snapshot of Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Figure 2 Resource Spending



In 2007-2008, spending for this program activity totalled \$871 million (8,638 FTEs) or 19.7% of the CRA's overall expenditures (Figure 2).¹ Of this \$871 million, \$631 million was for net program expenditures, and \$240 million was allocated to this program activity for corporate services.

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Individual Returns Processing** – We processed more than 25 million individual returns; refunded \$21.8 billion to nearly 16 million individual taxpayers; and processed over 194,000 T3 trust returns. There were almost 314,000 additional individuals enrolled and almost 3.3 million visits to My Account.
- **Business Returns Processing** – We processed almost 1.6 million information returns, almost 1.8 million corporate returns, and over 58,000 Excise and Other Levies returns. We processed more than 36.4 million payments, totalling almost \$372 billion.

¹ Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Enhance Service Delivery for Canadians

In support of this priority, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Implement the redeveloped GST/HST system	<p>We implemented the new GST/HST system.</p> <p>The GST/HST redesign system release, which involved the implementation of a number of new systems and major revisions to existing systems, is designed to simplify tax compliance for businesses by harmonizing various accounting, penalty and interest system processes.</p>
Provide enhanced Internet services	<ul style="list-style-type: none"> • We introduced Quick Access, a new complementary online service to My Account; • we enhanced My Account and our Represent a client service; and • we enhanced My Business Account to provide more flexibility to businesses in managing their affairs online. <p>In February 2008, we launched Quick Access, a new complementary online service to My Account that enables individuals to view basic tax related information. This service gives individuals certain personal tax and benefit account information currently available in My Account without having to register for a Government of Canada epass. This feature provides taxpayers with quicker access to more common queries such as tax return status, GST/HST credit payment status, Registered Retirement Savings Plan deduction limits, and the status of benefit payments.</p> <p>Since February 2006, our Represent a client service has provided tax representatives with access to online services. In October 2007, this service was expanded to provide representatives, including employees of a business, with more services and information. Represent a client gives representatives a secure, single point of access to multiple clients' information.</p> <p>We expanded our online services to meet the growing expectation of business owners for convenient and secure online services. In response to action items identified in the March 2007 <i>Report of the Canada Revenue Agency's Action Task Force on Small Business Issues</i>, we made enhancements to My Business Account to ensure that businesses have access to personalized tax account information to suit their needs. My Business Account now includes options for businesses to authorize, update, or delete a representative's authorization, which provides the representative with the tools to manage online their authorized taxpayer's business accounts.</p>
Focus on business opportunities	<p>We implemented Business Number agreements for the following three provincial programs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Occupational Health and Safety Nova Scotia; • Mining Tax and Tobacco Tax in Manitoba; and • Food Primary Liquor Licence in British Columbia. <p>In addition to the latest three agreements, we have established Business Number partnership agreements with four provinces, covering 48 provincial business programs. We are also working with Service Ontario to develop a joint Business Number process for some of the province's business programs.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year		Performance Rating		Data Quality		
Assessment and payment processing are timely and accurate	2007-2008		Met		Good		
	2006-2007		Met		Good		
Timely Processing							
Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
External Service Standards							
Processing T1 individual income tax returns (paper) within four to six weeks	100%	3.6 weeks	3.6 weeks	3.6 weeks	3.9 weeks	4.1 ¹ weeks	✓
Processing T1 individual income tax returns (electronic) within two weeks	100%	1.7 weeks	1.9 weeks	1.9 weeks	1.6 weeks	1.7 ² weeks	✓
Percentage of GST/HST returns processed within 21 days	95%	95.6%	96.5%	98.3%	98.5%	n/a ³	n/a
Processing T2 corporation income tax returns within 60 days	90%	N/A	N/A	N/A	N/A	92% ⁴	✓
Providing Statements of Interim Payments (SIP) to T2 Corporation Income Tax/GST/HST taxpayers on a monthly basis.	95%	N/A	N/A	N/A	N/A	80% ⁵	✗
Processing T3 trust returns within four months	95%	72%	97%	96%	96%	98%	✓
Responding to taxpayer-requested adjustments (T1) received via the Internet within two weeks	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	2 ⁶ weeks	✓
Responding to taxpayer-requested adjustments (T1) within eight weeks	100%	5 weeks	5.6 weeks	5.6 weeks	7 weeks	7 weeks	✓
Internal Performance Standards							
Percentage of funds from non-electronic payments deposited within 24 hours of receipt	98%	94.5%	88.6%	99.4%	95.8%	93.9%	☑
Percentage of Business Number registrations processed within 10 working days	95%	n/a	n/a	n/a	98.2%	91%	☑
T1 returns received on time processed by mid-June	98%	n/a	n/a	99.7%	99.7%	99.8%	✓
Percentage of T4 information returns processed by April 30	90%	93.9%	100%	94.6%	86.6%	94.7%	✓
Percentage of T5 returns processed by May 31	90%	100%	100%	97%	46%	100%	✓

¹ Represents the average number of weeks to process T1 individual returns – paper.

² Represents the average number of weeks to process T1 individual returns – electronic.

Final results not available at time of printing due to problems with the GST/HST system reports.

Revised indicator and target for 2007-2008. Combined two previous indicators and targets for T2 processing workload.

Revised indicator definition for 2007-2008.

⁶ New service standard for 2007-2008.

✓ Met ☑ Mostly Met ✗ Not Met

Not Available N/A Not Applicable

Timely Processing

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Electronic Processing Take-up							
Percentage of individual filers who file electronically	Upward trend	48%	49.4%	49.4%	50.6%	54%	✓
Percentage of eligible corporations that file electronically	Upward trend	1.6%	5.9%	9.8%	15.5%	19.9%	✓
Electronic filing take-up rates of other types of returns (T4 and GST/HST)	Upward trend	n/a	n/a	✓	✓	✓	✓

Accurate Processing

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Percentage of T1 returns assessed accurately	98%	98.6%	99%	99%	98.9%	99.1%	✓
Taxpayer-requested adjustments are reassessed accurately	96%	n/a	n/a	n/a	97.4%	96.6%	✓

Expected Result

	Year	Performance Rating	Data Quality
Reporting non-compliance is detected and addressed	2007-2008	N/A	Good
	2006-2007	N/A	Good

Detecting Non-Compliance

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Ratio of average dollars recovered – targeted versus random reviews	N/A	4.1	3.4	2.7	3.2	3.6	N/A

Addressing Non-Compliance

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Additional tax assessed through pre-assessment reviews (millions)	N/A	\$98.4	\$86.3	\$91.7	\$107.4	\$126.4	N/A
Additional tax assessed through T1 Matching post-assessment reviews (millions)	N/A	\$184.9	\$423.4	\$465.9	\$448.8	\$573.2	N/A
Additional tax assessed through Processing Review post-assessment reviews (millions)	N/A	\$91.9	\$208.3	\$130.9	\$142.5	\$190	N/A

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>

Program Activity:

2.3 Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Supports CRA strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2007-2008	Actual Spending 2007-2008	Variance
	\$713,143	\$695,321	\$17,822

Overview

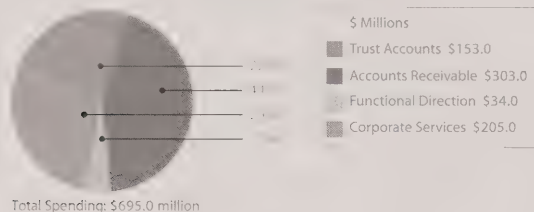
We manage the federal government's largest debt collection service, managing debts arising from income tax, GST/HST, the Canada Pension Plan, Employment Insurance, and defaulted Canada student loans. In working with Canadians both to resolve their debt issues and to promote compliance with tax legislation governing employers, payroll, and the GST/HST, we help protect Canada's revenue base.

We carry out our Accounts Receivable and Returns Compliance program activity to achieve two expected results:

- tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels; and
- reporting non-compliance is detected and addressed.

A Snapshot of Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Figure 3 Resource Spending



In 2007-2008, spending for this program activity totalled \$695 million (8,855 FTEs) or 15.7% of the CRA's overall expenditures (Figure 3).¹ Of this \$695 million, \$490 million was for net program expenditures, and \$205 million was allocated to this program activity for corporate services.

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Accounts Receivable** – TSO cash collections totalled \$11.9 billion. The National Collections Call Centre actions resulted in total payment arrangements of close to \$1.4 billion. National Pools actions resulted in cash collections of more than \$1.3 billion. Cash Collections from large accounts totalled over \$3.9 billion.
- **Trust Accounts** – More than 761,000 returns were obtained from individuals and corporate taxpayers who had not filed their returns, over 8,660 GST/HST non-registrants were identified, and 666,770 occurrences of payroll non-compliance were addressed. Our Contract Payment Reporting Initiative secured a total of 57,689 additional individual and corporate tax returns.

Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total, due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Address Specific Compliance Challenges

In support of this priority, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Maintain strong core business	<ul style="list-style-type: none"> • We enhanced and improved workload processes and technological innovation; • we implemented our insolvency strategy; and • we continued with our instalment campaign. <p>We built on the successes of our National Collections Call Centre, our GST/HST, T1 National workload initiatives, and our instalment campaign. Specifically, we implemented our national insolvency strategy and established collections centres of expertise to address debt arising from international tax planning and tax avoidance schemes.</p>
Implement business transformation	<p>We began the rollout of our Integrated Revenue Collections initiative. In March 2007, we completed the development of our Individual Tax Debtor Research Model, which will allow us to better understand the make-up of tax debt and establish profiles for individual debtors.</p>
Expand business opportunities	<p>We further integrated collection operations from HRSDC.</p> <p>Our non-tax collections work focuses on collecting EI overpayments, defaulted Canada Student Loans, CPP overpayments, and other debts on behalf of Human Resources and Social Development Canada. During 2007-2008, we exceeded established objectives, collecting \$614.7 million, or \$48.6 million more than our target.</p> <p>To maintain our success in delivering collections services for our government clients, we work closely with client collections areas to create a more efficient workplace. We are working toward an integrated taxpayer-centred approach, aimed at modernizing processes and facilitating the integration of tax and other government programs' debt workloads. This approach will allow for greater efficiency and flexibility in collecting debts that arise from various sources.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels	2007-2008	Mostly Met	Good
	2006-2007	Mostly Met	Good

Timely Resolutions of Tax Debt

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Percentage of intake resolved in the year of intake	60%	N/A	N/A	62.0%	66.7%	60.4%	✓

Tax and Non-Tax Debt Are Within Targeted Levels

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Dollar value of TSO production as a percentage of dollar value of TSO intake of new accounts receivable	90%	92.4%	100%	99.8%	90%	83%	✗
Accounts receivable over five years old as a percentage of total	<16%	19%	17%	18%	20%	15.4%	✓
TSO cash collections (billions)	\$8.7	\$9.4	\$8.8	\$9.5	\$9.7	\$11.9	✓
Non-tax debt – Dollars collected (millions)	\$566.1	N/A	N/A	N/A	\$592.0	614.7	✓

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Reporting non-compliance is detected and addressed	2007-2008	Met	Good
	2006-2007	Met	Good

Dollar Value of Non-Compliance

Our Indicators ¹	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Employer/payroll/GST/HST non-compliance (billions)	\$1.3	\$2.2	\$2.1	\$2.2	\$2.3	\$1.4	✓
T1/T2 Non-filers/GST/HST Non-registrant non-compliance (billions)	\$2.2	\$2.0	\$2.2	\$2.4	\$2.4	\$2.4	✓

Current targets and results for 2007-2008 have been adjusted to remove GST/HST amounts.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>

Program Activity:

2.4 Reporting Compliance (PA4)

Supports CRA strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2007-2008	Actual Spending 2007-2008	Variance
	\$1,380,228	\$1,333,748	\$46,480

Overview

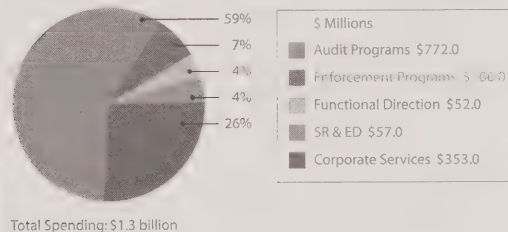
It is our strategy to detect non-compliance, take appropriate action, and deter future non-compliance through audit and enforcement activities, as well as through education. Our activities benefit all Canadians by contributing to the protection of Canada's tax base.

We carry out our Reporting Compliance activities to achieve the expected result stated below.

- reporting non-compliance is detected and addressed

A Snapshot of Reporting Compliance (PA4)

Figure 4 Resource Spending



In 2007-2008, spending for this program activity totalled \$1.3 billion (12,831 FTE's) or 30.2% of the CRA's overall expenditures (Figure 4).¹ Of this \$1.3 billion, \$981 million was for net program expenditures, and \$353 million was allocated to this program activity for corporate services.

Notable Achievements by Sub-Activity

- **International and large businesses** – We conducted about 27,400 audits, resulting in a fiscal impact of \$5.7 billion.
- **Small and medium-sized enterprises** – We conducted about 321,500 audits and examinations, resulting in a fiscal impact of about \$2.1 billion.
- **Enforcements and disclosures** – We conducted more than 1,100 audits under the Special Enforcement Program, identifying \$82.2 million in additional tax owing. We also conducted 180 income tax and GST/HST investigations under the Criminal Investigations Program.
- **Scientific Research and Experimental Development Program** – This program provides more than \$4 billion in tax credits to almost 18,000 claimants.

¹ Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Address Specific Compliance Challenges

In support of this priority, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Assess risk and detect non-compliance	<p>Targeted reviews were more effective than random reviews.</p> <p>Our measure of success in the assessment of risk is the activity improvement ratio. Stated simply, this is a comparison of the rate of reporting non-compliance in targeted audits of industry sectors in the small and medium-sized enterprise population compared with random audits of this same population.</p>
Implement the action plan to counter aggressive tax planning	<p>The identification of unacceptable tax shelters and tax evasion schemes demonstrated our success in addressing aggressive tax planning.</p> <p>In addition, a number of charities' registrations were revoked for participating in these schemes. In August 2007, we issued a Tax Alert to remind Canadians that the CRA is reviewing all tax shelter-related donation arrangements (for example, schemes that typically promise donors tax receipts worth more than the actual amount of the donation). As a means to reduce the number of participants in these schemes, a copy of the Tax Alert was included in a mailing to over 65,000 individuals who had participated in these shelters in 2005 and 2006, and whose donations were currently being reviewed by the CRA. We believe that the nearly 30% reduction in 2007 in participation in tax shelter gifting arrangements demonstrates the success of our efforts to detect, address, and prevent non-compliance in this area.</p> <p>In November 2007, a Tax Alert was issued regarding tax schemes that promised "tax-free withdrawals" from RRSPs and RRIIs. The CRA warned that not only would investors risk a reassessment of their tax return for the value of the funds withdrawn, but also that investing in such schemes could result in the loss of retirement savings to unscrupulous promoters. Audits related to these schemes continue.</p> <p>The CRA's 11 Centres of Expertise continue to play a major role in identifying aggressive tax planning schemes and developing new sources of information that can be integrated into the CRA's risk assessment models. These Centres, located in local tax services offices, bring together audit professionals and specialists in international tax and tax avoidance. Working in teams, they define the scope and nature of abusive international transactions and other aggressive tax planning schemes. They also determine who participates in and promotes such schemes, and how to identify them. More than 50 projects are underway, with the potential for significant tax recoveries.</p>
Continue our efforts to address inter-provincial tax avoidance	<p>We worked with provincial and territorial governments as well as tax intermediaries in order to promote compliance and shut down abusive schemes.</p> <p>We made significant progress in combating aggressive provincial tax avoidance schemes. Working with provincial counterparts in Alberta, Ontario, and Quebec, we recovered over \$120 million in taxes from individuals in various unacceptable arrangements.</p> <p>The CRA continues to pursue abusive transactions using the General Anti-Avoidance Rule (GAAR). For example, schemes such as "artificial capital losses" are promoted throughout the country; since inception in 2003, the CRA has denied more than \$2 billion in cumulative losses claimed under these schemes.</p>

Address Specific Compliance Challenges

In support of this priority, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Implement the action plan to counter aggressive international tax planning schemes	<p>We increased audit and enforcement activities in the international tax segment.</p> <p>In 2007-2008, the CRA finalized its international compliance strategy. We committed to strengthening our relationships with international administrations and work to mitigate the risks of non-compliance arising from the growing number of financial transactions that cross borders.</p> <p>The CRA worked closely with a number of international partners in identifying Canadian residents that used tax havens to avoid their fiscal responsibilities. Reviews of the taxpayers involved are in progress. In February 2008, the CRA issued a Tax Alert reminding Canadians that those who use tax havens to hide assets or avoid taxes should know that the CRA is working with international partners to address tax avoidance and evasion to ensure that Canadians are accurately reporting their income and paying tax.</p>
Increase our understanding of the underground economy	<p>We evaluated the results of our pilot projects and teamed with provincial and territorial partners to increase our understanding of the underground economy (UE).</p> <p>This past year, over 1,000 CRA employees worked full time on identification, audit, or enforcement activities to address the underground economy. We also work on an ongoing basis with Canada's provinces, territories, and other federal agencies and departments to better identify those participating in the underground economy. The Federal/Provincial/Territorial UE Working Group continues to explore new opportunities to jointly address the UE through research studies, information sharing, and cooperative approaches.</p> <p>We initiated research to assess the trends of the UE and risk factors in the construction and hospitality industries. The objectives will be accomplished through a review of UE related literature, and the identification and evaluation of risk indicators as a determinant of UE in the construction and hospitality industries.</p>
Continue efforts to counter GST/HST fraud	<p>We evaluated the results of our pilot projects and re-engineered the GST/HST High Risk Analysis Team program.</p> <p>The results of these pilot projects enhanced our understanding of whether or not registrants filing credit returns in these sectors are engaged in a legitimate commercial activity and entitled to refunds.</p> <p>We researched the effectiveness of our GST/HST programs and learned that the built-in fairness of our programs must be accompanied with appropriate vigilance to effect valuable program refinements. In particular, with changes that were made, we were able to enhance our recoveries for non-resident accounts. We also improved our rate of recovery through field visits to new registrants and through the review of our prepayment audit selection criteria.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Reporting non-compliance is detected and addressed	2007-2008	Met	Good
	2006-2007	Met	Good

Internal Performance Indicators

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Internal performance estimates							
Number of files audited as a percentage of estimate:							
• International and large businesses	100%	n/a	n/a	n/a	197%	124%	✓
• Small and medium-sized enterprises	100%	n/a	n/a	n/a	153%	127%	✓
Number of outreach activities completed	100%	n/a	n/a	n/a	128%	n/a ¹	N/A

¹ Due to the unique nature of outreach activities, the methodology for establishing targets was under revision in 2007-2008.

Effective Assessment of Risk and Detection of Reporting Non-Compliance

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Results of targeted vs. random reviews (CAP) ¹	Exceeds	n/a	n/a	3.8	4.0	3.4	✓
Percentage of risk-based reviews resulting in detection of reporting non-compliance	Upward trend	n/a	n/a	n/a	n/a	49.3	N/A ²

¹ While we do not review all audit sectors each year, results to date indicate that targeted audits are significantly better at detecting reporting non-compliance than are random audits in all sectors.

² This year, the Core Audit Program (CAP) sampled specific categories in the T1 population for the first time.

The VDP is administered in a consistent manner

In 2007-2008, VDP goals, objectives and performance measurements and indicators were developed. These performance measurements and indicators will be used in future reporting periods.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

For supplementary information on this Program Activity, please visit:

<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>

Program Activity:

2.5 Appeals (PA5)

Supports CRA strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2007-2008	Actual Spending 2007-2008	Variance
	\$163,387	\$156,127	\$7,260

Overview

Our Appeals program activity administers one of the Government of Canada's largest dispute resolution services. We strive to provide taxpayers with a fair and timely dispute resolution process that respects Canadians' fundamental rights to redress in their dealings with Canada's tax system.

Taxpayers can dispute assessments and determinations pertaining to income tax and commodity taxes, as well as CPP/EI assessments and rulings. If taxpayers are not satisfied with the results of our review process, they can then appeal to the courts.

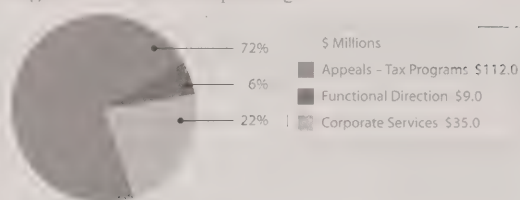
This program activity also manages the administration of the Taxpayer Relief Provisions, as well as our Taxpayer Service Complaints Program.

We carry out the Appeals program activity to achieve the following expected result:

- Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions

A Snapshot of Appeals (PA5)

Figure 5 Resource Spending



Total Spending: \$156.0 million

In 2007-2008, spending for this program activity totalled \$156 million (1,490 FTE's) or 3.5% of the CRA's overall expenditures (Figure 5).¹ Of this \$156 million, \$121 million was for net program expenditures, and \$35 million was allocated to this program activity for corporate services.

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Appeals** – We resolved about 65,700 disputes, representing \$3.06 billion in taxes. About 80,500 disputes remain in workable and non-workable inventory, totalling more than \$10.2 billion in taxes.
- **Taxpayer Relief Provisions** – About 54,400 requests for relief from interest and penalties were processed by the CRA. Approximately 29,600 of these requests were allowed in full or in part, in favour of the taxpayer. The total value of all cancellations and waivers was more than \$617 million for over 341,000 taxpayers.
- **Service Complaints** – More than 1,400 service complaints were processed.

¹ Spending and FTE figures for sub-activities may not add up to this total, due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Enhance trust in Canada's tax administration by formalizing the process for resolving service-related complaints

In support of this priority, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Improve consistency in the agency-wide administration of the Taxpayer Relief Provisions	<p>The implementation of our new Taxpayer Relief Provisions administrative system has been delayed until April 2009.</p> <p>Originally scheduled for implementation in 2007-2008, the release is now scheduled for April 2009. The new system will better track and manage requests for Taxpayer Relief Provisions throughout our organization to improve our reporting and analysis capabilities. This will ultimately provide Canadians with enhanced consistency in the management of Taxpayer Relief Provisions.</p>
Review and strengthen core business processes and operations	<ul style="list-style-type: none"> • We improved management of our CPP/EI dispute resolution activities; and • Enhanced dispute workload management. <p>The average time to resolve CPP/EI files decreased from 203 days in 2006-2007 to 123 days in 2007-2008. Our CPP/EI dispute resolution results benefited both from the 24% reduction in intake from 2006-2007, and from increased Government of Canada funding to address this work. The average age of the workable inventory was also reduced to 70 days from the 80 days in 2006-2007.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions	2007-2008	Mostly Met	Good
	2006-2007	Mostly Met	Good

Impartiality

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Appeals activities that met internal standards for consistency							
Finalized tax	97%	n/a	98.5%	99.5%	99.6%	99.5%	✓
Finalized all taxes	97%	n/a	94.8%	98.0%	97.0%	95.4%	✓
CPP/EI	95%	n/a	99.4%	99.6%	99.6%	99.4%	✓
Appeals activities that met internal standards for transparency							
Finalized tax	100%	n/a	95.7%	98.1%	99.3%	99.6%	✓
Finalized all taxes	100%	n/a	98.1%	99.4%	98.8%	99.2%	✓

Timeliness

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Service standard for initial contact	85%	89%	90%	89%	89%	84%	✓
Workable days to complete a case ¹							
Income tax	Various	135	130	120	107	141	✓
Commodity taxes	Various	155	173	170	171	169	✓
CPP/EI	Various	115	174	183	203	123	N/A
Average age of workable inventory							
Income tax	Neutral or downward trend	N/A	162 days	159 days	175 days	177 days	✓
Commodity taxes	Neutral or downward trend	N/A	176 days	175 days	181 days	204 days	✗
CPP/EI	Neutral or downward trend	N/A	148 days	178 days	80 days	70 days	✓

The overall rating is based on whether or not results were achieved against established targets for the combined workloads.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/ency/nnnl/menu-eng.html>

Program Activity:
2.6 Benefit Programs (PA6)

Supports CRA strategic outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2007-2008	Actual Spending 2007-2008	Variance
	\$385,140	\$380,563	\$4,577

Overview

Our Benefit Programs activity contributes directly to the economic and social well-being of Canadians. We accomplish this by delivering income-based and other benefits, credits, and services to eligible residents for federal, provincial, and territorial governments.

We administer three core federal programs that issue benefit payments:

- the Canada Child Tax Benefit (CCTB);
- the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) credit; and
- Children’s Special Allowances (CSA).

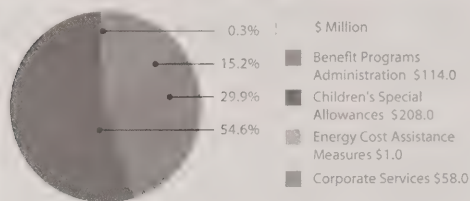
We also deliver the Universal Child Care Benefit (UCCB) on behalf of Human Resources and Social Development Canada, the Disability Tax Credit (DTC), as well as numerous ongoing and one-time benefit and credit programs and services on behalf of provincial, territorial, and other federal government clients. Our ability to deliver efficient, timely, and accurate programs and services makes us a valuable partner for government clients.

We carry out our Benefit Programs activity to achieve two expected results:

- benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information; and
- eligibility determination and payment processing are timely and accurate.

A Snapshot of Benefit Programs (PA6)

Figure 6 Resource Spending



Total Spending: \$381.0 million

In 2007-2008, spending for this program activity totalled \$381 million (1,942 FTE's) or 8.6% of the CRA's overall expenditures (Figure 6).¹ Of this \$381 million, \$323 million was for net program expenditures, and \$58 million was allocated to this program activity for corporate services.

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Benefit Programs Client Services** – We handled almost 6.3 million telephone enquiries.
- **Benefit Programs Administration** – We issued 88.5 million benefit payments, totalling \$16.0² billion to more than 11 million recipients. We determined \$667 million in Disability Tax Credit entitlements for almost 499,000 individuals. We processed over 702,000 applications and marital status change forms, over 688,000 account maintenance adjustments, and almost 1.2-million in-year GST/HST credit account redeterminations.
- **Direct transfer payments under statutory programs** – We issued more than \$208 million under the Children's Special Allowances (CSA) program and just under \$1 million under the Energy Cost Benefit program.

¹ Spending for FTE figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

² Including the \$667 million in entitlements to the DTC program, which are delivered through the T1 assessing process, rather than as direct cash payments, the total amount of benefits and credits issued is almost \$16.7 billion.

Contribution to Agency Priorities

Ensure timely benefit payments

Ensure accurate benefit payments and strengthening compliance

Ensure that CRA is a key service provider

In support of these priorities, in 2007-2008 we accomplished the following:

As identified in our <i>Corporate Business Plan 2007-2008 to 2009-2010</i>	Achievements
Ensure timely, accurate, and accessible information and services to benefit recipients	<ul style="list-style-type: none"> • We implemented and met a new service standard for the timeliness of CCTB telephone enquiries; • Enhanced My Account and promoted usage; • Implemented Disability Tax Measures Initiative recommendations; and • Launched the facility for online child benefit applications. <p>Internal resource reallocations were made, which allowed us to meet our accessibility targets for CCTB enquiries, and improve our accessibility performance on GST/HST credit telephone enquiries. As a result, during 2007-2008, 87% of CCTB callers were successful in reaching our telephone service, as were 83% of GST/HST credit callers. As noted for other enquiry lines, there were concerns that the accessibility target (80%) for our telephone services was not high enough to satisfy the needs of CCTB recipients. Our caller accessibility targets have been increased to 90% for 2008-2009 to better meet the needs of Canadians.</p> <p>The number of visits to My Account Benefits pages increased from 6.2 million in 2006-2007 to 7.6 million in 2007-2008. We enhanced our Web site to give recipients additional electronic access to information and services. One of these enhancements was the addition of new features to My Account, particularly for the DTC. In addition, we implemented an online child benefit application facility in July 2007. It was well received, as evidenced by the more than 15,000 applications submitted through this service.</p>
Ensure timely and accurate processing of benefit payments, applications, and other transactions	<ul style="list-style-type: none"> • We enhanced and modernized critical automated systems; and • Introduced and met new service standards for accuracy of processing applications, marital status change forms, and account maintenance adjustments.
Ensure benefits compliance	<ul style="list-style-type: none"> • We implemented recommendations from the Compliance Strategy; • Enhanced compliance awareness; and • Developed a measurement sample for the GST/HST credit program. <p>During 2007-2008, we worked to strengthen our benefits compliance rate by implementing elements of our long-term compliance strategy. For example, to enhance front-end detection of non-compliance, our staff at each Tax Centre received training on fraud detection and awareness. As a deterrent to non-compliance, we published compliance-oriented fact sheets and distributed news releases.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information	2007-2008	Met	Good
	2006-2007	Met	Good

Timely Information

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
CCTB calls answered within two minutes of entering the queue	75%	74%	79%	76%	75%	78%	✓
GST/HST credit calls answered within two minutes of entering the queue	N/A	74%	74%	76%	73%	78%	N/A

Accurate Information

Our Indicator	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Range and accuracy of communications products	N/A	N/A	N/A	N/A	✓	✓	✓

Accessible Information

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
CCTB callers that reach our telephone service	80%	88%	84%	77%	80%	87%	✓
GST/HST credit callers that reach our telephone service	N/A	67%	75%	74%	77%	83%	N/A
Take-up of Change My Address service (thousands of users)	Upward trend	94	107	61	89	138	✓
Take-up of Child and Family Benefits Web page (millions of views)	Upward trend	1.6	1.94	2.43	3.67	3.67	✓
Take-up of CSA on the Web service (use by agencies)	Upward trend	22.5%	25.9%	27.8%	31.5%	33.5%	✓

<input checked="" type="checkbox"/> Met	<input checked="" type="checkbox"/> Mostly Met	<input checked="" type="checkbox"/> Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

Expected Result	Year	Performance rating	Data quality
Eligibility determination and payment processing are timely and accurate	2007-2008	Met	Good
	2006-2007	Met	Good

Timely Eligibility Determination and Payment Processing

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Percentage of benefit applications and marital status change forms processed on time	98%	99.1%	99.3%	99.4%	99%	99.1%	✓
Level of satisfaction with application processing time	75%	76%	77%	77%	81%	79%	✓
Percentage of account maintenance adjustments processed on time	98%	98.0%	98.9%	97.2%	97.8%	99.0%	✓

Accurate Eligibility Determination and Payment Processing

Our Indicators	Current Target	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rating
Percentage of accurate payments when processing benefit applications and marital status change forms	98%	99.9%	99.8%	99.5%	99.7%	98.9%	✓
Percentage of accurate payments when processing account maintenance adjustments	98%	98.1%	99.5%	99.7%	98.5%	98.4%	✓
CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued	<0.4%	0.28%	0.09%	0.27%	0.2%	0.32%	✓
Percentage of CCTB accounts reviewed	5%	4.79%	4.88%	5.42%	5.77%	4.49%	☑
Percentage of CCTB accounts reviewed that were adjusted	50%	51.4%	57.2%	62.2%	61.4%	65.6%	✓
Dollar value of validation adjustments (identified overpayments)	N/A	N/A	N/A	\$184M	\$186M	\$195M	N/A
Dollar value of validation adjustments (identified underpayments)	N/A	N/A	N/A	\$72M	\$76M	\$81M	N/A

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
n/a Not Available	N/A Not Applicable	

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gucy/nnnl/menu-eng.html>

Program Activity:

2.7 Corporate Services (PA7)

Overview

To ensure that the CRA's tax and benefit services have the guidance, infrastructure, and resources needed for successful delivery, our interrelated human resources, information technology, and other management strategies must be fully integrated. During 2007-2008, we made key investments in our infrastructure to enhance our effectiveness. We were also active in modernizing our service delivery to take advantage of emerging technology while continuing to develop a knowledgeable, professional, and values-driven workforce.

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nml/menu-eng.html>

Statement of Management Responsibility

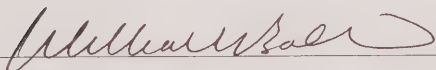
We have prepared the accompanying financial statements of the Canada Revenue Agency according to the accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Significant accounting policies are set out in Note 2 to the financial statements. Some of the information included in the financial statements, such as accruals, and the allowance for doubtful accounts, is based on management's best estimates and judgments with due consideration to materiality. The Agency's management is responsible for the integrity and objectivity of data in these financial statements. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's Annual Report is consistent with these financial statements.

To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains sets of accounts, which provide a record of the Agency's financial transactions. Management also maintains financial management and internal control systems that take into account costs, benefits, and risks. They are designed to provide reasonable assurance that transactions are within the authorities provided by Parliament and by others such as the provinces and territories, and are executed in accordance with prescribed regulations and the *Financial Administration Act* and properly recorded to maintain the accountability of funds and safeguarding of assets. Financial management and internal control systems are reinforced by the maintenance of internal audit programs. The Agency also seeks to assure the objectivity and integrity of data in its financial statements by the careful selection, training, and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that its regulations, policies, standards, and managerial authorities are understood throughout the organization.

The Board of Management is responsible for ensuring that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control and exercises this responsibility through the Audit Committee of the Board of Management. To assure objectivity and freedom from bias, these financial statements have been reviewed by the Audit Committee and approved by the Board of Management. The Audit Committee is independent of management and meets with management, the internal auditors, and the Auditor General of Canada on a regular basis. The auditors have full and free access to the Audit Committee.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit and expresses opinions on the accompanying financial statements.

Approved by:



William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer



James Ralston
Chief Financial Officer and
Assistant Commissioner,
Finance and Administration

Ottawa, Ontario
September 16, 2008

Section III: Supplementary Information

3.1 Agency Link to the Government of Canada Outcomes

Program Activity	2007-2008 (thousands of dollars)					
	Operating	Grants/ Other	Contributions	Gross Expenditures	Revenues Credited to Vote 1	Total Actuals
Government of Canada Outcome – Federal organizations that support all departments and agencies:						
Taxpayer and Business Assistance (PA1)	427,981	603,602	929	1,032,512	(46,627)	985,885
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	917,571	-	-	917,571	(46,256)	871,315
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	817,428	-	-	817,428	(122,107)	695,321
Reporting Compliance (PA4)	1,361,443	-	-	1,361,443	(27,695)	1,333,748
Appeals (PA5)	171,164	-	-	171,164	(15,037)	156,127
Government of Canada Outcome – Income security and employment for Canadians:						
Benefit Programs (PA6)	176,257	209,155	-	385,412	(4,849)	380,563
Total	3,871,844	812,757	929	4,685,530	(262,571)	4,422,959

3.2 Unaudited Supplementary Financial Information

Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations

Introduction

This section of the *CRA Departmental Performance Report 2007-2008* provides the details of the Agency's Resource Management performance for the purpose of reporting to Parliament on the use of appropriations in 2007-2008. This complements the information provided in the spending profile sections under each Program Activity and satisfies the reporting requirements set for departmental performance reports.

Financial reporting methodologies

The CRA's funding is provided by Parliament through annual appropriations (modified cash accounting basis) and the CRA reports its expenditures and performance to Parliament, together with details on the management of Parliamentary appropriations on the same basis. In addition to the above reporting requirements, the CRA is also required to prepare its annual financial statements in accordance with the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada (full accrual accounting basis). Accordingly, the audited Statement of Operations – Agency Activities includes certain items such as services received without charge from other government departments and federal agencies. A reconciliation can be found in Table 3, page 71.

CRA financial information

Activities of the Agency

	2007-2008 (in thousands of dollars)
Canada Revenue Agency	
Main Estimates	\$3,379,924
Planned Spending	\$3,480,177
Total Authorities	\$4,560,163
Actual Spending	\$4,422,959

The Financial Statements – Agency Activities reports \$3,609.1 million as total Parliamentary appropriations used (Note 3 b on page 123 of the *Canada Revenue Agency Annual Report to Parliament 2007-2008* www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html shows the reconciliation to the net cost of operations). The difference from the \$4,423.0 million reported in this section is explained by four items reported in the Financial Statements – Administered Activities: the payments to provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006* \$603.6 million; the Children's Special Allowance, \$208.2 million; the payments under the *Energy Costs Assistance Measures Act*, \$1.0 million, and the Relief For Heating Expenses, \$1.1 million (part of Vote 1, Program Expenditures).

Overview

For 2007-2008, Parliament approved \$3,379.9 million through the Main Estimates, as shown in CRA's *2007-2008 to 2009-2010 Corporate Business Plan*.

The 2007-2008 Main Estimates have been adjusted to include:

- \$603.6 million for the Statutory Payments related to the 2006 Canada/US Softwood Lumber Agreement and an additional \$15 million for its preparation, implementation and administration;
- \$257.1 million transferred from Public Works and Government Services Canada (PWGSC) for Accommodation Services;
- \$167.7 million for the Carry-forward from 2006-2007;
- \$61.3 million for Maternity and Severance payments;
- \$45.2 million for Budget measures arising from the 2007 Federal Budget;
- \$28.1 million increase for Respendable Revenue adjustment mainly for information technology services provided to Canada Border Services Agency (CBSA);
- \$21.5 million for the implementation of a single administration of corporate tax for the Province of Ontario;
- \$19.3 million for the National Initiative to address inter-provincial tax avoidance by corporations;
- \$12.6 million for Collective Agreements;

- \$10.5 million for Budget measures arising from the 2006 Federal Budget;
- \$4.6 million for Legal and Income Tax Debt Set-off Activities of the Collection Litigations Advisory Services;
- \$3.2 million for the Children's Special Allowance Statutory Payments;
- \$1.0 million for the administration of the one-time Energy Cost Benefit payments;
- \$0.8 million transferred from Justice Canada for Legal Costs;
- \$0.7 million for National Anti-Drug Strategy;
- \$0.6 million for Electronic Services for Business Advertising Campaign;
- \$0.5 million for Court Awards and Crown Assets Disposal;
- \$0.2 million for other minor adjustments.

Offsetting these increases, the CRA returned \$41.8 million related to Canada Pension Plan and Employment Insurance; \$22.1 million pending the approval of the Offshore Trusts Initiative legislation and some \$8.6 million in funding to the Treasury Board related to Payments to Private Collection Agencies. Agency Budgets were also adjusted by \$0.7 million for Employee Benefits Plans reductions. This resulted in total approved authorities of \$4,560.2 million for 2007-2008, representing an in-year increase of 35% over the Main Estimates.

Of the \$4,560.2 million total authority, CRA's actual spending totalled \$4,423.0 million resulting in \$137.2 million unexpended at year-end. After adjusting for unused resources related to the Residual Offshore Trusts and Charities Outreach Program, the remaining \$134.9 million is available for use by the Agency in 2008-2009. This amount is within 5% of the total authority.

The \$134.9 million carry forward to 2008-2009 will be directed primarily to selected strategic investments related to:

- Major project spending (Compliance Systems Redesign, Agency Classification Standards, Non-Tax Collections Systems Integration, GST Redesign);
- Special purpose funding (Softwood Lumber, Charities Outreach Program, Charities Public Security Anti-Terrorism Measures, Corporate Tax Administration for Ontario, Ministère du revenu du Québec for the Administration of the GST);
- Other operational and workload pressures.

Revenues administered by the Agency

Net revenues administered by the CRA totalled some \$292.9 billion, an increase of 5% from the \$279 billion administered in 2006-2007.

	2006-2007	2007-2008
	(in thousands of dollars)	
Federal Government	194,189,197	201,057,378
Provincial, Territorial Governments and First Nations	52,356,201	56,358,558
Canada Pension Plan	32,455,339	35,437,908
Total	279,000,737	292,853,844

Financial Performance Tables

Introduction

The following tables provide financial information about the performance of the Agency during the 2007-2008 fiscal year. The tables compare Main Estimates and Planned Spending, as shown in the 2007-2008 Report on Plans and Priorities, with total authorities at year-end and actual expenditures for the fiscal year.

The information is presented at the Agency level, the Program Activity level, as well as by authority and type of revenue and expense.

Financial Tables Index	Page
Table 1 Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)	68
Table 2 Voted and Statutory Items	69
2.1 Authorities approved after tabled Main Estimates	70
Table 3 Reconciliation to the Statement of Operations	71

The following tables can be found on the TBS web site at:
<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 4 Sources of Respendable and Non-Respendable Non-Tax Revenue
4.1 Respendable Non-Tax Revenue
4.2 Non-Respendable Non-Tax Revenue
Table 5 User Fees/External Fees
5.1 a <i>User Fees Act (UFA)</i> – Advance Income Tax Ruling Fee
5.1 b Policy on Service Standards for External Fees – Advance Income Tax Ruling Fee
5.2 a <i>User Fees Act (UFA)</i> – Taxation Statistical Analyses and Data Processing Fee
5.2 b Policy on Service Standards for External Fees – Taxation Statistical Analyses and Data Processing Fee
5.3 a <i>User Fees Act (UFA)</i> – Access to Information Processing Fee
5.3 b Policy on Service Standards for External Fees – Access to Information Processing Fee
Table 6 Details on Project Spending
Table 7 Details on Transfer Payment Programs (TPPs)
7.1 Children’s Special Allowance Payments (CSA) (Statutory)
7.2 Energy Cost Assistance Measures Expenses (Statutory)
7.3 Payments to Provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i> (Statutory)

Table 1 Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

(in thousands of dollars)	2005-2006 Actual ¹	2006-2007 Actual ¹	2007-2008			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Taxpayer and Business Assistance ²	331,972	319,608	281,264	296,711	1,007,143	985,885
Assessment of Returns and Payment Processing ³	811,333	801,844	806,202	839,892	911,122	871,315
Accounts Receivable and Returns Compliance ⁴	651,903	645,262	652,428	662,292	713,143	695,321
Reporting Compliance	1,120,846	1,165,717	1,159,454	1,195,958	1,380,228	1,333,748
Appeals	121,858	121,654	146,333	149,545	163,387	156,127
Benefit Programs ⁵	669,502	351,039	334,243	335,779	385,140	380,563
Total	3,707,414	3,405,124	3,379,924	3,480,177	4,560,163	4,422,959
Less:						
Non-Tax Revenues						
Respendable Revenue						
— Pursuant to CRA Act ⁶	129,357	134,446	143,637	143,637	171,763	171,763
Non-respendable Revenue ⁷	37,497	50,331	N/A	37,597	N/A	44,014
Plus:						
Cost of services received without charge	475,458	436,296	N/A	461,610	N/A	211,053
Net Cost of Agency	4,016,018	3,656,643	N/A	3,760,553	N/A	4,418,235
Full-Time Equivalents	37,577	38,179	N/A	38,756	N/A	38,356

¹ Excludes the payments made to Justice Canada during the fiscal year as directed by TBS (\$3.6 million in 2005-2006 and \$15.4 million in 2006-2007).

² Starting in 2007-2008, included in this Program Activity are the Softwood Lumber Statutory Payments (\$603.6 million in 2007-2008).

³ Includes payments to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes (\$131.4 million in 2005-2006, \$157.4 million in 2006-2007 and \$140.7 million in 2007-2008).

⁴ Includes Payments to Private Collection Agencies (\$12.4 million in 2006-2007 and \$12.4 million in 2007-2008).

⁵ Includes a) Relief for Heating Expenses (a relief program announced in 2000) (\$2.9 million in 2005-2006, \$1.7 million in 2006-2007 and \$1.1 million in 2007-2008); b) Energy Costs Assistance Measures expenses (a relief program announced in the Fall of 2005) (\$357.7 million in 2005-2006; \$4.1 million in 2006-2007 and \$1.0 million in 2007-2008); and c) Children's Special Allowance payments (\$169.6 million in 2005-2006, \$197.8 million in 2006-2007 and \$208.2 million in 2007-2008).

⁶ The increase in Respendable Revenue is mainly related to Information Technology services provided to the Canada Border Services Agency (CBSA).

These figures reflect the approach taken in the Agency's Audited Financial Statements where a clear distinction is made between Agency activities and administered activities. Interest and penalties collected for personal, corporate and other taxes, which are part of the Agency's administered activities rather than Agency's activities, are excluded. For more details, see Table 4.2.

Table 2 Voted and Statutory Items

Vote	2007-2008 (in thousands of dollars)			
	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities ¹	Actual
Canada Revenue Agency				
1 Program expenditures and recoverable expenditures on behalf of the <i>Canada Pension Plan</i> and the <i>Employment Insurance Act</i>	2,607,505	2,696,011	3,160,637	3,023,433
(S) Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	75	75	71	71
(S) Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	143,637	143,637	171,763	171,763
(S) Contributions to employee benefits plans	402,675	414,422	402,012	402,012
(S) Children's Special Allowance payments	205,000	205,000	208,163	208,163
(S) Payments to private collection agencies pursuant to section 17.1 of the <i>Financial Administration Act</i>	21,032	21,032	12,431	12,431
(S) Payments under the <i>Energy Costs Assistance Measures Act</i>			992	992
(S) Payments to provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act</i>			603,602	603,602
(S) Spending of proceeds from the disposal of Surplus Crown Assets			126	126
(S) Court Awards			366	366
Total Agency	3,379,924	3,480,177	4,560,163	4,422,959

¹ For more details on the authorities approved after the Main Estimates, see Table 2.1.

The following table details the authorities approved for the Agency after the Main Estimates and reconciles with the Total Authorities shown in Table 2.

Table 2.1 Authorities approved after tabled Main Estimates

	(in thousands of dollars)
2007-2008 Main Estimates	3,379,924
Single administration of corporate tax for the Province of Ontario	48,508
National initiative to address inter-provincial tax avoidance by corporations	22,550
Canada-US Softwood Lumber Agreement	16,994
Budget measures arising from the 2006 Federal Budget	12,201
Planned Spending (RPP)	3,480,177
Statutory Payments related to Canada/US Softwood Lumber Agreement	603,602
Transfer from PWGSC for accommodation services	257,146
Carry Forward from 2006-2007	167,724
Maternity and Severance Payments	61,323
Funding to address budget measures arising from the 2007 Federal Budget	45,228
Respendable Revenue Adjustment primarily for Information Technology services provided to CBSA	28,126
Collective Agreements	12,559
Legal and Income Tax Debt Set-off Activities of the Collection Litigations Advisory Services	4,606
Children's Special Allowance adjustment	3,163
Energy Cost Assistance Measures Statutory Payment	992
Transfer from Justice Canada for legal costs	773
National Anti-Drug Strategy (NADS)	660
Electronic Services for Business Advertising Campaign	550
Court Awards	366
Public Service Modernization Act (PSMA)	205
Crown Assets Disposal	126
Transfer from Western Economic and Diversification in support of Minister's Regional Office in Saskatchewan	100
Federal Accountability Act – Evaluation Resources	91
Cabinet Directive on Streamlining of Recommendations	59
Adjustment to Corporate Tax Administration for Ontario (CTAO) from Planned Spending	(23,371)
Adjustment to EI administration costs	(22,796)
Offshore Trusts Initiative	(22,081)
Adjustment to CPP administration costs	(19,039)
Reduction to rates – Employee Benefits Plans	(11,090)
Adjustment to Payments to Private Collection Agencies	(8,601)
Transfer to Foreign Affairs and International Trade in support of Missions Abroad	(231)
Transfer to Public Service Human Resources Management Agency of Canada to support National Managers' Community	(200)
Minister's Salary and Motor Car Allowance	(4)
Total Authorities at year-end	4,560,163

Table 3 Reconciliation to the Statement of Operations

	2007-2008
(in thousands of dollars)	Total Agency
Total Actual Spending¹	4,422,959
Financial Statements Adjustments	
Agency Activities	
Services provided without charge (See Financial Statements – Note 11)	211,053
Non-Tax Revenue – Respendable (see Financial Statements – Note 10)	(173,068)
Non-Tax Revenue – Non-Respendable (See Financial Statements – Note 10)	(44,014)
Other adjustments to accrual from modified cash	(55,001)
Administered Activities	
Transfers to Provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	(603,602)
Children's Special Allowance (CSA)	(208,163)
Energy Cost Assistance Measures	(992)
Relief for Heating Expenses	(1,064)
Total Net Cost of Operations (from Statement of Operations – Agency Activities)²	3,548,108

¹ Actual spending, on a modified cash basis, is net of revenues credited to the Vote 1.

² Net cost of Operations (Expenses less Non-Tax Revenue) from the Statement of Operations – Agency Activities is presented on the accrual basis of accounting.

Audited Financial Statements – Agency Activities

For supplementary information on the Agency's Audited Financial Statements, please visit www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html

3.3 Additional Supplementary Information Tables

Sustainable Development

Protecting our environment and pursuing efficient operations go hand in hand at the CRA. By using fewer resources, while optimizing our services, we reduce our operating costs and preserve valuable natural resources. One illustration of this principle is our use of office paper. The table below shows that, since the implementation of our paper reduction strategy in 2002-2003, the overall trend reveals a reduction in the amount of paper used per employee as well as lower office paper expenditures.

Annual Office Paper Consumption

Fiscal Year	Average Consumption per FTE in Sheets	Office Paper Expenditures
2002-2003	7,011	\$2.43 million
2003-2004	7,399	\$2.42 million
2004-2005	7,234	\$1.81 million
2005-2006	6,407	\$1.56 million
2006-2007	5,761	\$1.45 million
2007-2008	5,721	\$1.48 million

Our employees are essential and willing partners in our pursuit of environmental excellence. A 2007 survey indicated that 89% of employees were aware of the sustainable development efforts in our organization. Of those, 94% have reduced paper consumption, 92% have increased recycling, and 91% have reduced their energy consumption.

Our current efforts are guided by our 2007-2010 Sustainable Development Strategy. The strategy sets out our agenda for reducing the impact of our operations on the environment, delivering our programs in a more sustainable way, engaging our employees, and building essential support systems for sustainable development.

For more information on our Sustainable Development performance, please visit:
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/ssnbl/prfmnc/menu-eng.html>.

Response to Parliamentary Committees and External Audits

For supplementary information on the Agency's Response to Parliamentary Committees and External Audits please visit:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Internal Audits and Evaluations

For supplementary information on the Agency's Internal Audits and Evaluations, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Travel Policies

For supplementary information on the Agency's Travel Policies, please visit:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Section IV: Other Items of Interest

4.1 The Agency Governance Structure

Board of Management

The Board is composed of 15 members of which, four members including the Chair, and the Commissioner and CEO are nominated by the federal government; one director is nominated by each province; and one director is nominated by the territories.

The following list shows the Board's membership as of March 31, 2008.

Connie I. Roveto, B.A., B. Ed., ICD.D

Chair, Board of Management

President

Cireniy Management

Toronto, Ontario

Camille Belliveau, CFP, FCGA

Executive Director

Groupe EPR Canada Group Inc.

Shediac, New Brunswick

Myles Bourke, B. Comm., FCA

Corporate Director

Chartered Accountant

Lethbridge, Alberta

Raymond Desrochers, B. Comm., CA,

CFE

Partner

BDO Dunwoody LLP Chartered

Accountants

Winnipeg, Manitoba

Gordon Gillis, B.A., LL.B.

Lawyer/Consultant

Dartmouth, Nova Scotia

André Gingras

Founder and Director

André Gingras et Associés inc.

Montréal, Quebec

Robert J. (Bob) Healey, B. Comm., CFP,

FCA

Corporate Director

Chartered Accountant / Management

Consultant

St. John's, Newfoundland and Labrador

James J. Hewitt, FCMA

Corporate Director

Penticton, British Columbia

Howard A. Leeson, Ph.D.

Senior Policy Fellow

Saskatchewan Institute of Public Policy

Regina, Saskatchewan

Rod Malcolm, CA

Corporate Director

Iqaluit, Nunavut

Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.

Corporate Director

Stratford, Prince Edward Island

James R. Nininger, B. Comm., M.B.A.,

Ph.D.

Corporate Director

Ottawa, Ontario

Stephen E. Rudin, MSPH, M. Ed., CHE

Health Care Consultant

Toronto, Ontario

Sylvie Tessier, B.Sc., M.B.A., P.Eng.,

ICD.D

Consulting Director

Sierra Systems

Toronto, Ontario

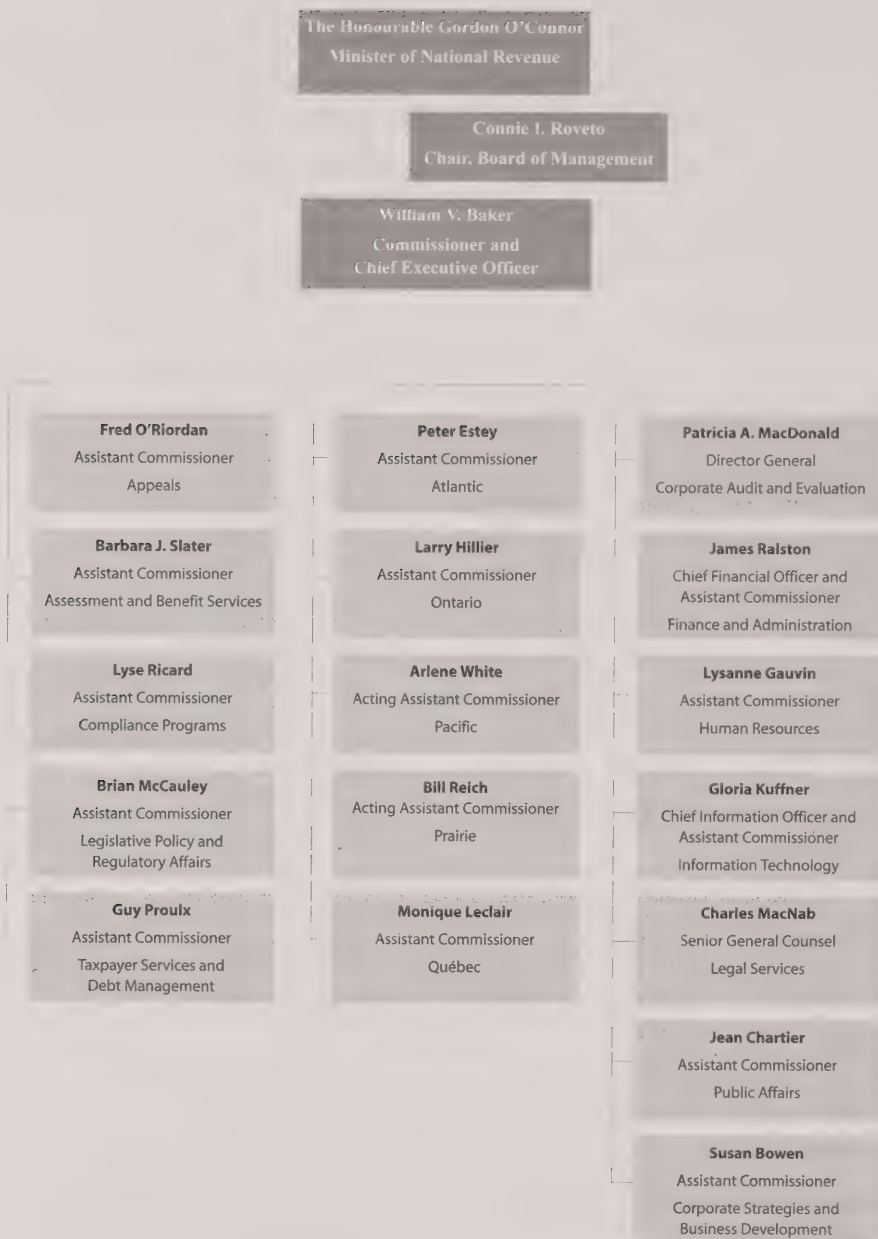
William V. Baker, B.A., M.A., ICD.D

Commissioner and Chief Executive Officer

Canada Revenue Agency

Ottawa, Ontario

Organizational Structure



As of March 31, 2008

4.2 External Service Standards in the Agency

We believe that providing high quality service facilitates compliance with Canada's tax system. To that end, we are committed to providing taxpayers and benefits recipients with service that is:

- accessible;
- prompt;
- accurate;
- fair; and
- professional.

Our service standards state the level of performance that Canadians can reasonably expect to encounter from the CRA under normal circumstances. Service standards that are reasonable and that the CRA meets contribute to our efforts to promote compliance. Service standards that are consistently met also contribute toward increasing the level of confidence that Canadians place in government.

How we set targets

The CRA sets targets that represent the percentage or degree of expected attainment of an established standard. Targets are based on operational realities, historical performance, complexity of the work, and Canadians' expectations. For example, standards for front-end processing generally have shorter time frames and/or higher targets, while those requiring greater review and analysis have lengthier time standards and/or lower targets.

We review our standards and targets annually. This year, we introduced five new standards, two in the Tax Services and three in the Benefit Programs areas. Two existing standards were amended: the Charities telephone service was amended to be more consistent with other telephone services; and T2 processing targets were combined and the standard improved (historical results are therefore not available for this standard).

Overall results

Overall, we met or mostly met 37 of the targets measured in 2007-2008. Our performance dropped marginally this year due to difficulty in meeting Registered Plans' standards. This was a result of high staff turnover and subsequent training requirements.

Figure 7 Service Standards With Targets That Are Met and Mostly Met



Data quality: Good

Challenges

We did not meet our target for the processing of Statements of Interim Payments. The decline in performance was related to the challenges experienced with the redeveloped GST/HST system and the consolidation of the sites where we print these statements.

In addition, we experienced difficulty in meeting our target regarding processing requests to authorize or cancel a representative during non-peak periods. We will review workflow efficiencies and the appropriateness of the standard in the context of the workload.

The decreased performance with respect to the GST/HST Visitor Rebates Program was due to the combined effects of the elimination of the program effective April 1, 2007, and the introduction of the Foreign Convention and Tour Incentive Program at the same time.

4.3 Responses to the Public Accounts Committee and the Office of the Auditor General of Canada

Action Plans – Item Listing

Tracking of actions to address the recommendations of the Public Accounts Committee (PAC) and the Office of the Auditor General of Canada.

For supplementary information on the Agency's Responses to the Public Accounts Committee and the Office of the Auditor General, please visit:

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_lpf_e_932.html

Benefit Programs and Benefit-Related Services Delivered by the CRA

Five Federal Benefit Programs

- Canada Child Tax Benefit
- Universal Child Care Benefit¹
- Goods and Services Tax / Harmonized Sales Tax Credit
- Children's Special Allowances
- Disability Tax Credit

On behalf of Human Resources and Social Development Canada.

18 Ongoing Benefit Programs for Provinces and Territories

1st Year

• British Columbia – BC Family Bonus	1996
• British Columbia – BC Earned Income Benefit	1998
• Alberta Family Employment Tax Credit	1997
• Saskatchewan Child Benefit	1998
• Saskatchewan Sales Tax Credit	2000
• Yukon Child Benefit	1999
• Northwest Territories Child Benefit	1998
• Northwest Territories – Territorial Worker's Supplement	1998
• Nunavut Child Benefit	1999
• Nunavut Territorial Worker's Supplement	1999
• New Brunswick Child Tax Benefit	1997
• New Brunswick Working Income Supplement	1997
• Nova Scotia Child Benefit	1998
• Newfoundland and Labrador Child Benefit	1999
• Newfoundland and Labrador – Mother Baby Nutrition Supplement	2001
• Newfoundland Harmonized Sales Tax Credit	1997
• Newfoundland and Labrador Seniors' Benefit	1999
• Ontario Child Tax Benefit	2007

Eight One-Time Payment Programs		Tax Year
• Ontario Home Electricity Relief		2006
• Energy Cost Benefit program (federal)		2005
• Alberta 2005 Resource Rebate		2005
• Nova Scotia Taxpayer Refund		2003
• British Columbia - BC Energy Rebate		2001
• Alberta Energy Tax Refund		2001
• Ontario Taxpayer Dividend		2001
• Relief for Heating Expenses program (federal)		2000

46 Data Exchange and Data Transfer Services

- Twenty-three income verification data exchanges with provinces to support programs
- Eleven NCB Supplement data exchanges with provinces and territories to facilitate calculation of social assistance
- Four data transfers with provinces to support top-ups for CRA-administered child benefit programs
- Two data transfers of income and child information to support administration of the Ontario Child Care Supplement and Quebec Family Allowance programs
- Two data exchanges and transfers to support the new Nova Scotia Pharmacare program and to assist the ministère du Revenu du Québec in the administration of the Quebec *Income Tax Act*
- Four data exchanges and data transfers to support federal administration of EI Family Supplement, Canada Learning Bond, Additional Canada Education Savings Grant, and Guaranteed Income Supplement

4.4 Rating Our Data Quality

In conjunction with the performance results ratings, we also assign each indicator a data quality rating.

For each indicator we use consistent approaches in evaluating the information derived from our data collections systems and all other sources. We rely upon CRA managers to vouch for the completeness of the records for data integrity purposes (i.e., data belongs to the same category, is collected for the same period, and by the same method). We examine data for relevance, formulas for accuracy, and other factors that must be considered. We also use comparable information from prior years for the purpose of historical comparison, which often appears in the Annual Report. To ensure consistency, we perform the following tasks to verify that the information reported in our numerous reports is valid, reliable, and is accompanied by appropriate evidence:

- **Validation:** This is a process of verification to ensure that the data meets the requirements for its intended purposes. We review and evaluate data for completeness and plausibility (accuracy, timeliness, interpretability, coherence). We also identify contact information, check calculations, confirm system reliability (verifying the source of information), and note and address any errors.
- **Data quality assessment:** We apply a data quality checklist and review prior years' data to assess the quality of data for each indicator.

- **Electronic filing system:** We store data in a database for easy reference and further analysis for other purposes.
- **Physical filing system:** We maintain physical files of the evidence collected from all sources to provide validation and assurance that our data quality ratings are accurate and supported.

We always endeavour to use the most appropriate and reliable data when evaluating our results. There are mainly two data sources for the Annual Report: administrative data (normally communicated in aggregate or after some simple calculations are performed on them) and survey data. All data sources are validated for accuracy and a data quality rating of good, reasonable or weak as categorized below is applied to each indicator.

We believe that these three levels of data quality ratings provide a reasonable assessment of the reliability of the data. Generally, our data sources provide reliable information. In situations where the supporting data is too imprecise to draw firm conclusions, it is reflected in the data quality rating.

Data Quality Ratings

Data Quality Ratings	
Good	Results rating based on management judgment supported by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Reasonable	Results rating based on management judgment supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Weak	Significant gaps in robustness of results information ; results rating based on management judgment supported by entirely or predominantly qualitative information from informal sources or methods.

Évaluation de la qualité des données	
Bonne	La direction estime que l'évaluation des résultats repose sur une quantité adéquate de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Raisonnable	La direction estime que l'évaluation des résultats repose, dans la plupart des cas, sur une quantité adéquate de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Faible	Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats, et la direction estime que l'évaluation du rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenues de sources ou de méthodes officieuses.

Évaluation de la qualité des données

Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour nous permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le Rapport annuel : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exactitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.

Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour nous permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

- Évaluation de la qualité des données : Nous appliquons une liste de vérification de la qualité des données et examinons les données des exercices précédents afin d'évaluer la qualité des données pour chaque indicateur.
- Système de production électronique des déclarations : Nous emmagasignons les données dans une base de données pour consultation rapide et analyse plus approfondie à d'autres fins.
- Système de production matériel : Nous maintenons des dossiers matériels des preuves collectées de toutes les sources afin d'obtenir la validation et l'assurance que nos évaluations de la qualité des données sont exactes et appuyées.

Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le Rapport annuel : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exactitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.

En même temps que l'évaluation des résultats du rendement, nous attribuons aussi à chacun des indicateurs une évaluation de la qualité.

Pour chaque indicateur, nous utilisons des approches uniformes pour l'évaluation des renseignements tirés de nos systèmes de collecte des données et de toute autre source. Nous nous fions aux gestionnaires de l'ARC pour se porter garants de l'intégrité des dossiers aux fins de l'intégrité des données (c.-à-d. que les données appartiennent à la même catégorie, sont collectées pour la même période et par la même méthode). Nous examinons les données en fonction de leur pertinence, des formules pour calculer l'exactitude ainsi que d'autres facteurs dont il faut tenir compte. Nous utilisons aussi des renseignements comparables tirés d'exercices antérieurs pour établir une comparaison historique, qui figure souvent dans le Rapport annuel. Pour assurer l'uniformité, nous effectuons les tâches suivantes dans le but de vérifier si les renseignements déclarés dans nos nombreux rapports sont valides, fiables et accompagnés des preuves appropriées :

- Validation : Il s'agit d'un processus de vérification visant à garantir que les données respectent les exigences aux fins prévues. Nous examinons et évaluons l'intégrité et

4.4 Évaluation de la qualité des données

- Quatre échanges et transferts de données pour soutenir l'administration fédérale du Supplément familial à l'assurance-emploi, le Bon d'études canadien, la Subvention canadienne pour l'épargne-études supplémentaire et le Supplément de revenu garanti
 - Deux échanges et transferts de données afin d'appuyer le nouveau programme d'assurance-médicaments de la Nouvelle-Écosse et d'aider le ministère du Revenu du Québec dans l'administration de la Loi de l'impôt sur le revenu du Québec
 - Deux transferts de données concernant les renseignements sur les revenus et les enfants afin d'appuyer l'administration des programmes du Supplément de revenu de l'Ontario des frais de garde d'enfants et l'Allocation familiale du Québec
 - Quatre transferts de données avec les provinces pour appuyer les montants complémentaires pour les programmes de prestations pour enfants administrés par l'ARC
 - Onze échanges de données de la PNE avec les provinces et les territoires afin de faciliter le calcul des prestations d'aide sociale
 - Vingt-trois échanges de données de la vérification du revenu avec les provinces afin d'appuyer les programmes
- 46 services d'échange et de transfert de données

Année	Huit programmes de paiements uniques
2006	Programme ontarien d'aide pour les factures d'électricité résidentielle
2005	Programme de Prestation pour les coûts de l'énergie (fédéral)
2005	Remise sur les ressources de l'Alberta de 2005
2003	Remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse
2001	Colombie-Britannique – Remboursement des coûts de l'énergie de la C.-B.
2001	Remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta
2001	Dividende des contribuables de l'Ontario
2000	Programme de l'allocation pour frais de chauffage (fédéral)

4.3 Les réponses au Comité des comptes publics et le Bureau du vérificateur général du Canada

Plans d'action – Liste des sujets

Suivi des mesures en vue de répondre aux recommandations du Comité des comptes publics (CCP) et du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG).

Pour obtenir d'autres renseignements sur nos réponses aux recommandations du Comité des comptes publics et du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) veuillez

visiter le site Web suivant :

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_ipf_f_932.html

Programmes de prestations et services liés aux prestations exécutés par l'ARC

Cinq programmes de prestations fédéraux

- Prestation fiscale canadienne pour enfants
- Prestation universelle pour la garde d'enfants
- Crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée
- Allocations spéciales pour enfants
- Crédit d'impôt pour personnes handicapées

Pour le compte de Ressources humaines et Développement social Canada.

18 programmes de prestations continus pour les provinces et les territoires

- Colombie-Britannique – Prestation familiale de la Colombie-Britannique 1996
- Colombie-Britannique – Supplément au revenu gagné de la Colombie-Britannique 1998
- Crédit d'impôt à l'emploi familial de l'Alberta 1997
- Prestation pour enfants de la Saskatchewan 1998
- Crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan 2000
- Prestation pour enfants du Yukon 1999
- Prestation pour enfants des Territoires du Nord-Ouest 1998
- Territoires du Nord-Ouest – Supplément pour travailleurs territoriaux 1998
- Prestation pour enfants du Nunavut 1999
- Supplément pour travailleurs territoriaux du Nunavut 1999
- Prestation fiscale pour enfants du Nouveau-Brunswick 1997
- Supplément au revenu gagné du Nouveau-Brunswick 1997
- Prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse 1998
- Prestation pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador 1999
- Terre-Neuve-et-Labrador – Supplément à la nutrition mères-bébés 2001
- Crédit sur la taxe de vente harmonisée de Terre-Neuve 1997
- Prestation aux aînés de Terre-Neuve-et-Labrador 1999
- Prestation pour personnes âgées de Terre-Neuve 2007

Nous n'avons pas atteint notre objectif quant au traitement des relevés de paiements provisoires. La baisse du rendement était attribuable aux problèmes auxquels nous avons fait face relativement à notre système de la TPS/TVH remanié et à la consolidation de nos sites d'impression où nous imprimons ces relevés.

De plus, nous avons eu de la difficulté à atteindre notre objectif concernant le traitement des demandes d'autorisation ou d'annulation d'un représentant en dehors des périodes de pointe. Nous allons revoir l'efficacité de l'acheminement du travail et la pertinence de la norme dans le contexte de la charge de travail.

La baisse de rendement par rapport au Programme de remboursement de la TPS/TVH aux visiteurs est attribuable à l'élimination du programme en date du 1^{er} avril 2007 ainsi qu'au lancement du Programme d'incitation pour congrès étrangers et voyages organisés.

Les défis

Qualité des données : Bonne

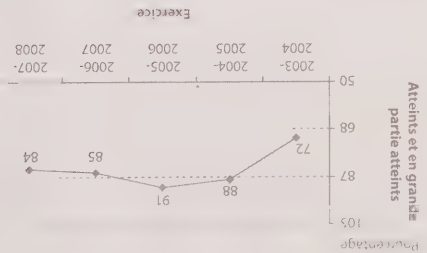


Figure 7 Objectifs des normes de service atteints et en grande partie atteints

4.2 Normes de service externes à l'Agence

Nous croyons qu'offrir un service de qualité supérieure facilite l'observation des règles du régime fiscal du Canada. À cette fin, nous nous engageons à offrir aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations un service qui est :

- accessible;
- rapide;
- exact;
- équitable;
- professionnel.

Nos normes de service indiquent le niveau de rendement auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre de la part de l'ARC, dans des circonstances normales. Des normes de service raisonnables et que l'Agence atteint contribuent à nos efforts visant à promouvoir l'observation. L'atteinte constante des normes de service contribue également à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers le gouvernement.

Comment nous établissons des objectifs

L'ARC établit des objectifs qui représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte escompté d'une norme établie. Les objectifs sont fondés sur les réalités opérationnelles, le rendement antérieur, la complexité du travail et les attentes des Canadiens. Par exemple, les normes liées au traitement de première ligne présentent habituellement des échéanciers plus courts ou des objectifs plus élevés, alors que celles qui nécessitent une analyse et un examen plus approfondis présentent des échéanciers plus éloignés ou des objectifs moins élevés.

Nous examinons annuellement nos normes et nos objectifs. Cette année, nous avons instauré cinq nouvelles normes, soit deux dans le secteur des Services fiscaux et trois dans le secteur des Programmes de prestations. Deux normes existantes ont par ailleurs été modifiées : le service téléphonique des organismes de bienfaisance a été modifié afin d'être plus uniforme avec les autres services téléphoniques; les objectifs du traitement des déclarations T2 ont été regroupés et la norme a été améliorée (les résultats antérieurs ne sont donc pas disponibles pour cette norme).

Rendement global

Dans l'ensemble, nous avons atteint ou en grande partie atteint 37 des objectifs mesurés en 2007-2008. Notre rendement a légèrement diminué cette année en raison principalement des difficultés des régimes enregistrés à répondre à leurs normes. Cette situation est attribuable au roulement de personnel et à la demande de formation subséquente.

[illegible]

4.1 La structure de régie de l'Agence

Conseil de direction

Le Conseil est formé de 15 membres, dont quatre, y compris sa présidente et le commissaire et premier dirigeant sont proposés par le gouvernement fédéral. Un directeur est nommé par chacune des provinces et un directeur est nommé par les territoires. La liste suivante présente les membres du Conseil en date du 31 mars 2008.

Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., IAS.A Présidente, Conseil de direction Présidente Cirently Management Toronto (Ontario)	Camille Belliveau, FCGA, CFP Directeur exécutif Groupe EPR Canada Inc. Shediac (Nouveau-Brunswick)	Myles Bourke, B.Com, FCA Directeur d'entreprise Comptable agréé Lethbridge (Alberta)	Raymond Desrochers, B.Com, CA, CFE Associé BDO Dunwoody s.r.l., comptables agréés Winnipeg (Manitoba)	Gordon Gillis, B.A., LL.B. Avocat/consultant Dartmouth (Nouvelle-Ecosse)	André Gingras Fondateur et directeur André Gingras et Associés inc. Montréal (Québec)	Robert J. (Bob) Healey, B.Com, CFP, FCA Directeur d'entreprise Comptable agréé / Consultant en gestion St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	James J. Hewitt, FCMA Directeur d'entreprise Penticton (Colombie-Britannique)	Howard A. Leeson, Ph.D. Membre senior Institut des politiques d'intérêt public de la Saskatchewan Regina (Saskatchewan)	Rod Malcolm, CA Directeur d'entreprise Iqaluit (Nunavut)	Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A. Directrice d'entreprise Stratford (Île-du-Prince-Édouard)	James R. Nininger, B.Com, M.B.A., Ph.D. Directeur d'entreprise Ottawa (Ontario)	Stephen E. Rudin, MSPH, M.Ed., CHE Conseiller en soins de santé Toronto (Ontario)	Sylvie Tessier, B.Sc., M.B.A., ing., IAS.A Directrice-conseil Sierra Systems Toronto (Ontario)	William V. Baker, B.A., M.A., IAS.A Commissaire et premier dirigeant Agence du revenu du Canada Ottawa (Ontario)
---	--	--	---	---	---	--	--	--	---	---	---	--	--	--

Vérifications et évaluations internes

Pour obtenir d'autres renseignements sur les Vérifications internes et les Évaluations,

veuillez visiter le site Web suivant :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>

Politique sur les voyages d'affaires

Pour obtenir d'autres renseignements sur les Vérifications internes et les Évaluations,

veuillez visiter le site Web suivant :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>

3.3 Tableaux supplémentaires de renseignements

Développement durable

La protection de notre environnement et la poursuite d'activités efficaces vont de pair à l'ARCC. En utilisant moins de ressources et en optimisant nos services, nous réduisons nos coûts d'exploitation et préservons les ressources naturelles précieuses. La consommation de papier dans nos bureaux constitue un exemple de ce principe. Le tableau ci-dessous révèle que, depuis la mise en oeuvre de notre stratégie de réduction du papier en 2002-2003, la tendance dans l'ensemble démontre une réduction de la quantité de papier utilisé par employé ainsi qu'une réduction des dépenses de papier de bureau.

Consommation annuelle du papier de bureau

Consommation moyenne par ETP		
en feuilles		
Exercice		
2002-2003	7 011	2,43 millions de dollars
2003-2004	7 399	2,42 millions de dollars
2004-2005	7 234	1,81 million de dollars
2005-2006	6 407	1,56 million de dollars
2006-2007	5 761	1,45 million de dollars
2007-2008	5 721	1,48 million de dollars

Nos employés sont des partenaires essentiels et consentants de notre poursuite de l'excellence environnementale. Un sondage mené en 2007 a révélé que 89 % des employés étaient au courant des efforts de développement durable de notre organisation. De ces 89 %, 94 % ont réduit leur consommation de papier, 92 % recyclent davantage et 91 % ont réduit leur consommation d'énergie.

Nos efforts actuels sont orientés par notre Stratégie de développement durable 2007-2010. La stratégie fait état de notre calendrier visant la réduction de l'incidence de nos activités sur l'environnement, l'exécution de nos programmes d'une façon plus durable, l'engagement de nos employés et l'élaboration de systèmes de soutien essentiels au développement durable.

Pour en savoir plus sur notre rendement en matière de développement durable, visitez le <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/ssnbl/prfrmnc/menu-fra.html>

Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Pour obtenir d'autres renseignements sur les Réponses aux comités parlementaires et aux vérifications externes de l'Agence, veuillez visiter le site Web suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>

Tableau 3 Rapprochement de l'Etat des résultats

2007-2008	Total de l'Agence	(en milliers de dollars)
Dépenses réelles totales ¹		
4 422 959	Rajustements des états financiers	Activités de l'Agence
211 053	Services fournis à titre gracieux (voir les états financiers – note 11)	
(173 068)	Revenus non fiscaux disponibles (voir les états financiers – note 10)	
(44 014)	Revenus non fiscaux non disponibles (voir les états financiers – note 10)	
(55 001)	Rajustements pour méthode de comptabilité d'exercice à comptabilité de caisse modifiée	Activités administratives
(603 602)	Paiements aux provinces en vertu de la Loi sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre de 2006	
(208 163)	Allocations spéciales pour enfants	
(992)	Mesures d'aide liées au coût de l'énergie	
(1 064)	Allocations pour frais de chauffage	
3 548 108	Résultats d'exploitation nets (de l'Etat des résultats – Activités de l'Agence) ²	

¹ Les dépenses réelles, selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, sont nettes des revenus à valoir sur le crédit 1.
² Les résultats d'exploitation nets (dépenses moins les revenus non fiscaux) de « l'Etat des résultats – Activités de l'Agence » sont présentés selon la comptabilité d'exercice.

Agence du revenu du Canada États financiers – Activités de l'Agence

Pour obtenir d'autres renseignements à l'Agence du revenu du Canada états financiers, veuillez visiter le site Web suivant : www.cra-arc.gc.ca/gncy/nmn/menu-fra.html

Le tableau suivant expose en détail les autorisations reçues par l'Agence après le dépôt du Budget principal des dépenses et correspond aux autorisations totales du tableau 2.

Tableau 2.1 Autorisations approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses

(en milliers de dollars)	
Budget principal des dépenses 2007-2008	3 379 924
Administration nationale du lutte contre l'évitement interprovincial par les sociétés	48 508
Entente Canada/E-U sur le bois d'oeuvre résineux	22 550
Mesures budgétaires provenant du budget fédéral de 2006	16 994
	12 201
Dépenses prévues (RPP)	3 480 177
Accord sur le bois d'oeuvre résineux Canada-Etats-Unis de 2006	603 602
Transfert de TPSGC – Pour services en matière d'installations et de biens immobiliers	257 146
Raport de 2006-2007	167 724
Prestations de maternité et indemnités de départ	61 323
Fonds pour les mesures découlant du Budget fédéral 2007	45 228
Rajustement aux revenus disponibles pour les services informatiques fournis à l'ASFC	28 126
Conventions collectives	12 559
Fonds pour les activités juridiques et la compensation de dettes fiscales du service Conseils juridiques et litiges-recouvrements	4 606
Rajustement aux versements d'allocations spéciales pour enfants	3 163
Paie en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie	992
Transfert de Justice – Pour les besoins en matière de services juridiques	773
Stratégie nationale antidrogue	660
Fonds consacrés aux programmes de publicité gouvernementale	550
Montants adjugés par la cour	366
Loi sur la modernisation de la fonction publique	205
Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	126
Transfert de Diversification de l'économie de l'ouest canadien – en appui au bureau régional du ministre en Saskatchewan	100
Loi fédérale sur la responsabilité en vue de l'évaluation de programmes	91
Directive du Cabinet sur la rationalisation des règlements	59
Rajustement des dépenses prévues liées à l'Administration unique pour l'impôt des sociétés dans la province de l'Ontario	(23 371)
Rajustement des dépenses recouvrables au titre de la Loi sur l'assurance-emploi	(22 796)
Fiducies à l'étranger	(22 081)
Rajustement des dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada	(19 039)
Réduction des taux – régimes d'avantages sociaux des employés	(11 090)
Rajustement aux paiements aux agences privées de recouvrement	(8 601)
Transfert à Affaires étrangères et Commerce international – Pour personnel travaillant dans les missions à l'étranger	(231)
Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada – Pour soutenir la collectivité nationale des gestionnaires	(200)
Rajustement du traitement et de l'allocation pour automobile du Ministre du Revenu national	(4)
Total des autorisations à la fin de l'exercice	4 560 163

Tableau 2 Postes votés et législatifs

2007-2008 (en milliers de dollars)				
Budget		Dépenses		
principales	dépenses	prévues	autorisations totales ¹	Dépenses réelles
Agence du revenu du Canada				
1				
Dépenses du Programme et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi				
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	2 607 505	3 160 657	3 023 433
(L)	Dépense des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	75	71	71
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	143 637	171 763	171 763
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	402 675	402 012	402 012
(L)	Paiements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques	205 000	208 163	208 163
(L)	Paiements en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie	21 032	12 431	12 431
(L)	Paiements aux provinces en vertu de la Loi sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre	21 032	12 431	12 431
(L)	Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	366	366	366
(L)	Montants adjugés par la cour	366	366	366
Total de l'Agence				

(plein compris)

Budget principal des dépenses		Dépenses prévues		Dépenses autorisations totales		Dépenses réelles	
Budget principal des dépenses	2006-2007	2005-2006	réelles ¹	2005-2006	réelles ¹	2007-2008	
Aide aux contribuables et aux entreprises ²	319 608	331 972	801 844	811 333	911 122	871 315	
Cotisations des déclarations et traitement des paiements ³	801 844	811 333	806 202	839 892	911 122	871 315	
(comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations ⁴	651 903	645 262	652 428	662 292	713 143	695 321	
Appels de déclaration	1 120 846	1 168 717	1 159 454	1 195 758	1 359 228	1 333 748	
Programmes de prestations ⁵	669 502	351 039	334 243	335 779	385 140	380 563	
Total	3 707 414	3 405 124	3 379 924	3 480 177	4 560 163	4 422 959	
Moins							
Revenus non-fiscaux							
Revenus disponibles -- En vertu de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada ⁶	129 357	37 497	143 637	143 637	171 763	171 763	
Revenus non-disponibles ⁷	475 458	436 296	461 610	461 610	211 053	211 053	
Plus :							
Coût des services reçus à titre gratuits	4 016 018	3 656 643	3 760 553	3 760 553	4 418 235	4 418 235	
Coût net de l'Agence	37 577	38 179	S.O.	38 756	S.O.	38 356	
Équivalents temps plein							

- Exclut les paiements faits durant l'exercice à Justice Canada (3,6 millions de dollars en 2005-2006 et 15,4 millions de dollars en 2006-2007) à la demande du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT).
2 À compter de 2007-2008, cette activité de programme comprend les paiements législatifs pour le bois d'œuvre résineux (603,6 millions de dollars en 2007-2008).
3 Comprend les paiements versés au ministère du Revenu du Québec liés aux coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale (131,4 millions de dollars en 2005-2006, 157,4 millions de dollars en 2006-2007 et 140,7 millions de dollars en 2007-2008).
4 Comprend les paiements versés aux agences privées de recouvrement (12,4 millions de dollars en 2006-2007 et 12,4 millions de dollars en 2007-2008).
5 Comprend : a) les allocations pour frais de chauffage (un programme d'aide annoncé en 2000) (2,9 millions de dollars en 2005-2006, 1,7 millions de dollars en 2006-2007 et 1,1 millions de dollars en 2007-2008); b) les coûts des mesures d'aide liées au coût de l'énergie (un programme d'aide annoncé à l'automne 2005) (357,7 millions de dollars en 2005-2006, 4,1 millions de dollars en 2006-2007 et 1,0 million de dollars en 2007-2008); et c) les versements d'allocation spéciale pour enfants (169,6 millions de dollars en 2005-2006, 197,8 millions de dollars en 2006-2007 et 208,2 millions de dollars en 2007-2008).
6 L'augmentation des revenus disponibles provient surtout des services informatiques fournis à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).
Ces données reflètent l'approche prise dans les états financiers vérifiés de l'Agence où une distinction est faite entre les activités de l'Agence et les activités administratives. Les intérêts et pénalités recouvrés sur les impôts sur le revenu des particuliers, des sociétés et sur d'autres impôts et taxes font partie des activités administratives par l'Agence plutôt que des activités de l'Agence et, par conséquent, ils ont été exclus. Pour obtenir plus de détails, voir le tableau 4.2.

Tableaux sur le rendement financier

Introduction

Les tableaux qui suivent présentent l'information financière sur le rendement de l'Agence au cours de l'exercice 2007-2008. Les tableaux comparent le Budget principal des dépenses et les dépenses prévues qui figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008* avec les autorisations totales à la fin de l'exercice et les dépenses réelles pour l'exercice.

L'information est présentée au niveau de l'Agence, des activités de programme, ainsi que par autorisation et par type de revenu et de dépense.

Index des tableaux financiers

Tableau 1	Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)	80
Tableau 2	Postes votés et législatifs	81
2.1	Autorisations approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses	82
Tableau 3	Rapprochement de l'Etat des résultats	83
Les tableaux suivants sont disponibles sur le site Web du Conseil du Trésor à : http://publicservice.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp		

Tableau 4	Sources des revenus non fiscaux disponibles et non disponibles	
4.1	Revenus non fiscaux disponibles	
4.2	Revenus non fiscaux non disponibles	
Tableau 5	Frais d'utilisation/Frais externes	

5.1 a	<i>Loi sur les frais d'utilisation (LFU)</i> – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu	
5.1 b	Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu	
5.2 a	<i>Loi sur les frais d'utilisation (LFU)</i> – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt	
5.2 b	Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt	
5.3 a	<i>Loi sur les frais d'utilisation (LFU)</i> – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information	
5.3 b	Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information	

Tableau 6	Renseignements sur les dépenses de projets	
Tableau 7	Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)	
7.1	Versements d'Allocations spéciales pour enfants (ASE) (Législatif)	
7.2	Dépenses pour les mesures de soutien aux coûts de l'énergie (Législatif)	
7.3	Paielements effectués aux provinces en vertu de la <i>Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre de 2006</i> (Législatif)	

Total	279 000 737	292 853 844
Gouvernement fédéral	194 189 197	201 057 378
Gouvernements provinciaux, territoriaux et Premières nations	52 356 201	56 358 558
Régime de pensions du Canada	32 455 339	35 437 908
	2006-2007	2007-2008
	(en milliers de dollars)	

Revenus administrés par l'Agence

Les rentrées de fonds nettes administrées par l'ARC totalisent quelque 292,9 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport aux 279 milliards de dollars administrés en 2006-2007

- D'autres pressions liées aux opérations et à la charge de travail.
 - Crédits à des fins spéciales (Bois d'oeuvre résineux, Programme d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance, Organismes de bienfaisance – Sécurité publique et de lutte au terrorisme, Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario, Ministère du revenu du Québec pour l'administration de la TPS);
 - Dépenses relatives à des projets majeurs (restructuration des systèmes d'observation, normes de classification de l'Agence, systèmes d'intégration du recouvrement non fiscal, restructuration de la TPS);
 - Crédits à des fins spéciales (Bois d'oeuvre résineux, Programme d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance, Organismes de bienfaisance – Sécurité publique et de lutte au terrorisme, Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario, Ministère du revenu du Québec pour l'administration de la TPS);
- Le report de 134,9 millions de dollars en 2008-2009 sera utilisé principalement pour des investissements stratégiques sélectionnés liés aux points suivants :
- Des autorisations totales de 4 560,2 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisent 4 423,0 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 137,2 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux fiduciaires résiduelles à l'étranger et au Programme d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance, les 134,9 millions de dollars peuvent être utilisés par l'Agence en 2008-2009. Ce montant se situe dans les limites des 5 % des autorisations totales.

quelques 8,6 millions de dollars en financement au Conseil du Trésor liés aux paiements aux agences de recouvrement privées. Les budgets de l'Agence ont également été rajustés de 0,7 million de dollars pour les réductions aux plans des régimes d'avantages sociaux des employés. Cela a résulté en autorisations approuvées totales de 4 560,2 millions de dollars pour 2007-2008, ce qui représente une augmentation en cours d'exercice de 35 % par rapport au Budget principal des dépenses.

Des autorisations totales de 4 560,2 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisent 4 423,0 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 137,2 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux fiduciaires résiduelles à l'étranger et au Programme d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance, les 134,9 millions de dollars peuvent être utilisés par l'Agence en 2008-2009. Ce montant se situe dans les limites des 5 % des autorisations totales.

- Le Budget principal des dépenses de 2007-2008 a été rajusté afin d'inclure :
- 603,6 millions de dollars pour les paiements législatifs liés à l'Accord sur le bois d'oeuvre résineux Canada/E.-U. et 15 millions de dollars supplémentaires pour son élaboration, mise en oeuvre et administration;
 - 257,1 millions de dollars de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les services des locaux;
 - 167,7 millions de dollars pour le report de fonds inutilisés en 2006-2007;
 - 61,3 millions de dollars pour les versements de prestations de maternité et d'indemnité de départ;
 - 45,2 millions de dollars pour les mesures budgétaires incluses dans le budget fédéral de 2007;
 - 28,1 millions de dollars pour un rajustement aux revenus disponibles pour les services informatiques fournis à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);
 - 21,5 millions de dollars pour la mise en oeuvre de l'administration unique de l'impôt des sociétés pour la province d'Ontario;
 - 19,3 millions de dollars pour l'initiative nationale visant à régler la question d'évitement fiscal interprovincial par les sociétés;
 - 12,6 millions de dollars pour les conventions collectives;
 - 10,5 millions de dollars pour les mesures budgétaires incluses dans le budget fédéral de 2006;
 - 4,6 millions de dollars pour les Services de recouvrement national et les Conseils juridiques et litiges/Recouvrement;
 - 3,2 millions de dollars pour les paiements législatifs liés aux allocations spéciales pour enfants;
 - 1,0 million de dollars pour l'administration des paiements uniques de la prestation pour les coûts de l'énergie;
 - 0,8 million de dollars du ministère de la Justice pour les frais juridiques;
 - 0,7 million de dollars pour la Stratégie nationale antidrogue;
 - 0,6 million de dollars pour les services électroniques de la campagne publicitaire des entreprises;
 - 0,5 million de dollars pour les montants adjugés par une cour et la disposition des biens de la Couronne;
 - 0,2 million de dollars à d'autres rajustements mineurs.
- En contrepartie de ces augmentations, l'ARC a retourné 41,8 millions de dollars liés au Régime de pensions du Canada et à l'Assurance-emploi; 22,1 millions de dollars en attente de l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger et

Méthode d'établissement de rapports financiers

Le financement de l'ARC est attribué par le Parlement au moyen de crédits annuels (méthode de comptabilité de caisse modifiée). L'ARC fait état de ses dépenses et de son rendement au Parlement et fournit des renseignements sur la gestion des crédits parlementaires selon la même méthode. En plus des exigences précitées, l'ARC doit préparer ses états financiers annuels conformément aux principes comptables appliqués à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (soit la méthode de comptabilité d'exercice intégrale). En conséquence, l'État des résultats vérifiés – Activités de l'Agence comprend les éléments comme les services reçus à titre gracieux par d'autres ministères. Nous présentons un rapprochement au tableau 3, à la page 83.

Information financière de l'ARC

Activités de l'Agence

2007-2008	(en milliers de dollars)
3 379 924	Budget principal des dépenses
3 480 177	Dépenses prévues
4 560 163	Autorisations totales
4 422 959	Dépenses réelles

Les états financiers vérifiés – Activités de l'Agence indiquent un total de 3 609,1 millions de dollars en crédits parlementaires utilisés (la Note 3 b à la page 131 dans le *Rapport annuel de l'Agence du revenu du Canada au Parlement 2007-2008* www.cra-arc.gc.ca/gncy/mnl/menu-fra.html fait le rapprochement avec le coût net du programme). Pour arriver aux dépenses réelles totales de 4 423,0 millions de dollars indiqués dans cette section, nous avons ajouté quatre autres éléments dont il est question dans les états financiers vérifiés – Activités administrées : les paiements aux provinces en vertu de la *Loi sur les droits à l'exportation de produits de bois d'oeuvre* de 2006, 603,6 millions de dollars; les allocations spéciales pour enfants, 208,2 millions de dollars; les mesures d'aide liées au coût de l'énergie, 1,0 million de dollars; et les allocations pour les frais de chauffage, 1,1 million de dollars (comprises dans le Crédit 1, Dépenses des programmes).

Vue d'ensemble

En 2007-2008, le Parlement a approuvé 3 379,9 millions de dollars pour l'ARC dans le Budget principal des dépenses tel qu'il est présenté dans le *Plan d'entreprise de 2007-2008 à 2009-2010 de l'ARC*.

3.1 Lien de l'Agence aux résultats du gouvernement du Canada

2007-2008 (en milliers de dollars)					
Activité de programme	Fonctionnement	Autres	Contributions	Dépenses brutes	Dépenses affectées au crédit réel
Résultat du gouvernement du Canada (organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes :					
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	427 981	603 602	929	1 032 512	(46 627)
Observations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	917 571			917 571	(46 256)
Comptes débiteurs et (observation en matière de production des déclarations (AP3)	817 428			817 428	(122 107)
Observation en matière de déclaration (AP4)	1 361 443			1 361 443	(27 695)
Appels (AP5)	171 164			171 164	(15 037)
Résultat du gouvernement du Canada Sécurité du revenu et emploi pour les Canadiens :					
Programmes de prestations (AP6)	176 257	209 155		385 412	(4 849)
Total	3 871 844	812 757	929	4 685 530	(262 571)
					4 422 959

3.2 Information financière supplémentaire non vérifiée

Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires

Introduction

Cette section du *Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008 de l'Agence du revenu du Canada* fournit des renseignements sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2007-2008. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le profil des dépenses suivant chaque activité de programme et satisfont aux exigences visant les rapports ministériels sur le rendement.

Énoncé de responsabilité de la direction

Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence du revenu du Canada conformément aux principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 complémentaire aux états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers, comme les comptes de régularisation et la provision pour créances douteuses, sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative. La direction de l'Agence est chargée d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans les présents états financiers. Les informations financières soumises aux *Comptes publics du Canada* et incluses dans le rapport annuel de l'Agence concordent avec les présents états financiers.

Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. La direction exploite aussi des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui tiennent compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations respectent les autorisations du Parlement et des autres parties telles que les provinces et les territoires, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et qu'elles sont enregistrées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des actifs. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

Le Conseil de direction doit veiller à ce que la direction remplisse ses obligations en matière de présentation de l'information financière et de contrôle interne, responsabilité dont il s'acquitte par l'entremise de son Comité de vérification. Afin d'assurer l'objectivité et l'impartialité des états financiers, ces derniers sont révisés par le Comité de vérification et tiennent des réunions à intervalles réguliers avec cette dernière de même qu'avec les vérificateurs internes et la vérificatrice générale du Canada. Les vérificateurs ont libre accès au Comité de vérification. La vérificatrice générale du Canada effectue une vérification indépendante et exprime des opinions sur les états financiers ci-joints.

Approuvé par :

Le commissaire et premier dirigeant,

L'administrateur supérieur des affaires

financières et sous-commissaire, Finances et

administration,

William V. Baker

James Ralston

Ottawa, Ontario

Le 16 septembre 2008

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/agency/mnl/menu-fr.html>

Pour s'assurer que les services fiscaux et de prestations de l'ARC comportent l'orientation, l'infrastructure et les ressources nécessaires à une exécution efficace, nos stratégies interdépendantes en matière de ressources humaines, de technologie de l'information et d'autres stratégies de gestion doivent être entièrement intégrées. En 2007-2008, nous avons fait d'importants investissements dans notre infrastructure afin d'accroître notre efficacité. Nous avons également pris des mesures pour moderniser notre prestation de services afin de tirer profit des nouvelles technologies tout en continuant de développer un effectif bien informé, professionnel et axé sur les valeurs.

Aperçu

Activités de programme : 2.7 Services à l'entreprise (AP7)

Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements exacts

Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Evaluation
Pourcentage des paiements exacts au moment du traitement des demandes de prestations ou des formulaires de changement d'état civil	98 %	99,9 %	99,8 %	99,5 %	99,7 %	99,7 %	98,9 %	✓
	98 %	98,1 %	99,5 %	99,7 %	98,5 %	98,4 %		✓
Pourcentage des paiements exacts au moment du traitement des comptes								
Trop-payés de la PFCE en pourcentage des paiements émis	<0,4 %	0,28 %	0,09 %	0,27 %	0,2 %	0,32 %		✓
Pourcentage des comptes de la PFCE examinés	5 %	4,79 %	4,88 %	5,42 %	5,77 %	4,49 %		☑
Pourcentage des comptes de la PFCE examinés qui ont donné lieu à un rajustement	50 %	51,4 %	57,2 %	62,2 %	61,4 %	65,6 %		✓
Valeur monétaire des rajustements de validation (trop-payés déterminés)	S.O.	S.O.	S.O.	184 M\$	186 M\$	195 M\$	S.O.	
Valeur monétaire des rajustements de validation (moins-payés déterminés)	S.O.	S.O.	S.O.	72 M\$	76 M\$	81 M\$	S.O.	

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O. Sans objet

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : http://www.cra-arc.gc.ca/gncy_multimedia-fr.html

Renseignements accessibles

Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Evaluation
Bénéficiaires de la PFCL qui ont joint notre service téléphonique		80 %	88 %	84 %	77 %	80 %	87 %	✓
Bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH qui ont joint notre service téléphonique		S.O.	67 %	75 %	74 %	77 %	83 %	S.O.
Utilisation du service Changer mon adresse (en milliers d'utilisateurs)		Tendance à la hausse	94	107	61	89	138	✓
Consultation de la page Web des prestations pour enfants et familles (en millions de visites)		Tendance à la hausse	1,6	1,94	2,43	3,67	3,67	✓
Utilisation du service ASE sur le Web (utilisation par des agences)		Tendance à la hausse	22,5 %	25,9 %	27,8 %	31,5 %	33,5 %	✓

Résultat escompté

La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts.		Exercice		Évaluation du rendement		Qualité des données	
2007-2008		2006-2007		Atteint		Bonne	

Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements rapides

Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Evaluation
Pourcentage de demandes de prestations ou de formulaires de changement d'état civil traités à temps		98 %	99,1 %	99,3 %	99,4 %	99 %	99,7 %	✓
Niveau de satisfaction à l'égard du délai de traitement des demandes		75 %	76 %	77 %	77 %	81 %	79 %	✓
Pourcentage des rajustements de mise à jour des comptes traités à temps		98 %	98,0 %	98,9 %	97,2 %	97,8 %	99,0 %	✓

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.
		Sans objet

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010		Réalisations	
S'assurer de l'observation en matière de prestations	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons mis en oeuvre des recommandations découlant de la stratégie d'observation; Nous avons amélioré les activités de visibilité liées à l'observation; et Nous avons élaboré un échantillon de mesures pour le programme de crédit pour la TPS/TVH. 	<p>En 2007-2008, nous avons oeuvré à renforcer notre taux d'observation en matière de prestations en mettant en oeuvre des éléments de notre stratégie d'observation à long terme. Par exemple, afin d'améliorer la détection préliminaire de l'observation, le personnel de chaque centre a reçu une formation sur la détection des fraudes. Afin de décourager l'observation, nous avons publié des documents d'information et distribué des communiqués axés sur l'observation.</p>	

Fiche de rendement

Résultat escompté		Évaluation du rendement		Qualité des données	
Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles.		2007-2008	Atteint	Bonne	Bonne
Renseignements rapides		2006-2007	Atteint	Bonne	Bonne

Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Appels liés à la PFCB auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes après leur mise en attente	S.O.	75 %	74 %	79 %	76 %	75 %	78 %	✓
		Appels liés au crédit pour la TPS/TVH auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes après leur mise en attente	74 %	74 %	76 %	73 %	78 %	S.O.

Renseignements exacts								
Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Gamme et exactitude des produits de communication		S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	✓	✓	✓
		actuel	2004	2005	2006	2007	2008	

✓ Atteint	✓ En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d. Non disponible		
S.O. Sans objet		

Contribution au priorité de l'Agence

Assurer des paiements de prestations en temps opportun
Assurer des paiements de prestations exacts et renforcer l'observation
Assurer que l'ARR est l'un des principaux fournisseurs de services

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

Comme mentionné dans notre
Plan d'entreprise 2007-2008 à
2009-2010

Assurer la prestation rapide de
renseignements et de services exacts et
accessibles aux bénéficiaires de
prestations

- Nous avons mis en place une nouvelle norme de rapidité relativement aux demandes de renseignements sur la PFCB et atteint son objectif;
- Nous avons amélioré Mon dossier et fait la promotion de son usage;
- Nous avons mis en place les recommandations issues de l'Initiative sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées;
- Nous avons lancé la fonction pour les demandes de PFCB en ligne.

Une réattribution des ressources internes a été effectuée, ce qui nous a permis de répondre aux objectifs d'accessibilité pour les demandes de renseignements sur la PFCB et d'améliorer notre rendement relatif à l'accessibilité aux lignes téléphoniques sur le crédit pour la TPS/TVH. Par conséquent, en 2007-2008, 87 % des personnes qui ont appelé au sujet de la PFCB ont réussi à joindre notre service téléphonique, alors que le pourcentage de réussite des personnes qui ont communiqué avec nous à propos du crédit pour la TPS/TVH était de 83 %. Comme nous l'avons remarqué pour d'autres lignes téléphoniques de demandes de renseignements, des préoccupations ont été soulevées, à savoir que l'objectif d'accessibilité pour nos services téléphoniques de 80 % n'était pas suffisamment élevé pour répondre aux besoins des bénéficiaires de la PFCB. Nos objectifs d'accessibilité des personnes qui ont appelé ont augmenté à 90 % en 2008-2009 afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens.

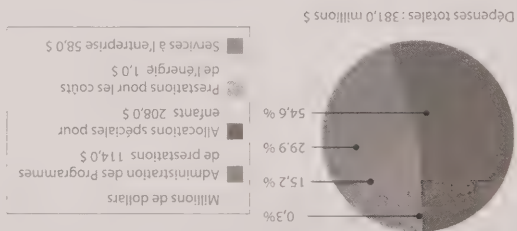
Le nombre de visites aux pages Mon dossier concernant les prestations, qui était de 6,2 millions en 2006-2007, a augmenté pour passer à 7,6 millions en 2007-2008. Nous avons amélioré notre site Web pour donner aux bénéficiaires un accès électronique supplémentaire aux renseignements et aux services. Dans le cadre des améliorations apportées, nous avons ajouté de nouveaux attributs à Mon dossier, notamment pour le CIPH. En outre, nous avons mis en place la fonction de demande de prestations pour enfants en ligne en juillet 2007. Cette fonction a été bien reçue comme le démontrent les quelque 15 000 demandes soumises par l'intermédiaire de ce service.

Assurer le traitement rapide et exact des
paiements de prestations, des demandes
et d'autres opérations

- Nous avons amélioré et modernisé les systèmes électroniques essentiels; et
- Nous avons établi et atteint les objectifs des nouvelles normes de service relativement à l'exactitude du traitement des demandes, des formulaires de changement d'état civil et de la mise à jour des comptes.

Aperçu des Programmes de prestations (AP6)

Figure 6 Dépenses en ressources



En 2007-2008, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 381 millions de dollars (1 942 ETP), soit 8,6 % des dépenses globales de l'ARC (figure 6)¹. De ces 381 millions de dollars, 323 millions de dollars étaient pour les dépenses nettes et 58 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

Réalisations importantes par sous-activité

- **Services aux clients des Programmes de prestations** – Nous avons traité près de 6,3 millions de demandes de renseignements téléphoniques.

- **Administration des Programmes de prestations** – Nous avons émis 88,5 millions de paiements de prestations s'élevant à 16,0 milliards de dollars², à plus de 11 millions de bénéficiaires. Nous avons déterminé des crédits d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) de 667 millions de dollars pour près de 499 000 particuliers. Nous avons traité plus de 702 000 demandes et formulaires de changement d'état civil, plus de 688 000 rajustements de mise à jour de compte et près de 1,2 million de nouvelles déterminations au compte du crédit pour la TPS/TVH en cours d'exercice.

- **Paiements de transferts directs en vertu des programmes législatifs** – Nous avons émis plus de 208 millions de dollars dans le cadre du programme des allocations spéciales pour enfants (ASE) et un peu près de 1 millions de dollars dans le cadre du programme de Prestation pour les coûts de l'énergie.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement. Incluant les 667 millions de dollars en versements au programme du CIPH, qui ont été émis au moyen du processus de cotisation T1 plutôt qu'en paiements directs en espèces. Le montant total des prestations et des crédits émis s'élève à près de 16,7 milliards de dollars.

Activités de programme : 2.6 Programmes de prestations (AP6)

ARC soutient résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Aperçu

Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Écart
(milliers de dollars)	2007-2008	2007-2008	
	385 140 \$	380 563 \$	4 577 \$

Notre activité Programmes de prestations contribue directement au bien-être économique et social des Canadiens. Nous accomplissons cela en versant des prestations fondées sur le revenu et d'autres prestations, des crédits et des services aux résidents admissibles pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Nous administrons trois programmes fédéraux principaux dans le cadre desquels nous versons des paiements :

- la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCÉ);
- le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH);
- les allocations spéciales pour enfants (ASF).

Nous offrons également la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGÉ) au nom de Ressources humaines et Développement social Canada, le crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) ainsi que de nombreux services et programmes de prestations et de crédits continus et ponctuels pour le compte de clients gouvernementaux provinciaux, territoriaux et d'autres ministères fédéraux. Notre capacité à offrir des programmes et des services efficaces, rapides et exacts fait de nous un partenaire précieux pour les clients gouvernementaux.

Nous exécutons nos Programmes de prestations afin d'atteindre deux résultat escomptés :

- les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles;
- la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

Rapidité

Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Evaluation
	actuel	2004	2005	2006	2007	2008	
Norme de service pour le premier contact	85 %	89 %	90 %	89 %	89 %	84 %	<input checked="" type="checkbox"/>

Nombre de jours ouvrables pour régler un cas

Impôt sur le revenu	Divers	135	130	120	107	141	<input checked="" type="checkbox"/>
Taxes à la consommation	Divers	155	173	170	171	169	<input checked="" type="checkbox"/>
RPC/AE	Divers	115	174	183	203	123	S.O.

Âge moyen de l'inventaire traitable

Impôt sur le revenu	Tendance neutre ou hausse à la	S.O.	162 jours	159 jours	175 jours	177 jours	<input checked="" type="checkbox"/>
Taxes à la consommation	Tendance neutre ou hausse à la	S.O.	176 jours	175 jours	181 jours	204 jours	<input checked="" type="checkbox"/>
RPC/AE	Tendance neutre ou hausse à la	S.O.	148 jours	178 jours	80 jours	70 jours	<input checked="" type="checkbox"/>

L'évaluation générale s'appuie sur le fait de savoir si les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs établis pour les charges de travail combinées.

<input checked="" type="checkbox"/> Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grand partie atteint	<input checked="" type="checkbox"/> Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.
		Sans objet

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : <http://www.cra-irc.gc.ca/gncy/non/menu-fr.html>

Fiche de rendement

Résultat escompté

Exercice

Évaluation du

Qualité des

Les contribuables obtiennent un examen impartial et

2007-2008

En grande

Bonne

rapide des décisions contestées.

2006-2007

En grande

Bonne

Impartialité

Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Activités des Appels qui ont satisfait aux normes internes d'uniformité								
Impôt sur le revenu	97 %	n.d.	98,5 %	99,5 %	99,6 %	99,5 %	✓	
Taxes à la consommation	97 %	n.d.	94,8 %	98,0 %	97,0 %	95,4 %	✓	
RPC/AE	95 %	n.d.	99,4 %	99,6 %	99,6 %	99,4 %	✓	
Activités des Appels qui ont satisfait aux normes internes de transparence								
Impôt sur le revenu	100 %	n.d.	95,7 %	98,1 %	99,4 %	99,3 %	✓	
Taxes à la consommation	100 %	n.d.	98,1 %	99,4 %	99,4 %	99,2 %	✓	
<div> <div>✓ Absent</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint </div> <div> <div>✗ Non atteint</div> <div> <div>n.d. Non disponible</div> <div>S.O. Sans objet</div> </div> </div> </div>								

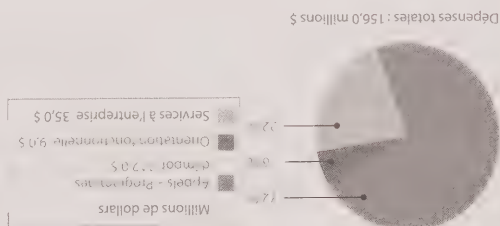
Renforcer la confiance du Canada dans l'administration fiscale par l'officialisation du processus de règlement de service liés au plaignes

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

Comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010	Améliorer l'uniformité dans l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables à l'échelle de l'Agence	<p>La mise en oeuvre du nouveau système administratif des Dispositions en matière d'allègement pour les contribuables a été retardée jusqu'à avril 2009.</p> <p>Bien que la mise en oeuvre ait été à l'origine prévue pour 2007-2008, nous avons subi certains retards, et le lancement est maintenant prévu pour avril 2009. Le nouveau système assurera un meilleur suivi et une meilleure gestion des demandes concernant les dispositions d'allègement pour les contribuables dans l'ensemble de notre organisation afin d'améliorer nos capacités de rendre compte et d'effectuer des analyses. Cela permettra, à la limite, d'offrir aux Canadiens une meilleure uniformité dans la gestion des dispositions d'allègement pour les contribuables.</p>
	Examiner et renforcer les processus et les opérations des activités principales	<ul style="list-style-type: none">• Nous avons amélioré la gestion de nos activités de règlement des différends.• Nous avons amélioré la gestion de la charge de travail liée aux différends. <p>Le temps moyen nécessaire pour régler les dossiers liés au RPC/AE a diminué de 203 jours en 2006-2007 pour atteindre 123 jours en 2007-2008. Les résultats obtenus suite à la résolution de conflits concernant le RPC/AE ont bénéficié à la fois de la baisse de 24 % en intrants et de la hausse du financement de la part gouvernement du Canada pour effectuer cette tâche. L'âge moyen de l'inventaire payable est aussi passé de 80 jours à 70 jours en 2006-2007.</p>

Figure 5 Dépenses en ressources

En 2007-2008, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 156 millions de dollars (1 490 ETP), soit 3,5 % des dépenses globales de l'ARCC (figure 5). De ces 156 millions de dollars, 121 millions de dollars étaient associés aux dépenses nettes du programme et 35 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services à l'entrepris.



Réalisations importantes par sous-activité

- **Appels** – Nous avons réglé environ 65 700 différends représentant 3,06 milliards de dollars en impôts. Environ 80 500 différends demeurent dans notre inventaire traitable et non-traitable totalisant plus de 10,2 milliards de dollars en impôts.
- **Dispositions d'allègement pour les contribuables** – Environ 54 400 demandes d'allègement des intérêts et pénalités ont été traitées par l'ARC; environ 29 600 de ces demandes ont été acceptées, en entier ou en partie, en faveur du contribuable. La valeur totale de toutes les annulations et renonciations était de plus de 617 millions de dollars pour plus de 341 000 contribuables.
- **Plaintes liées au service** – Plus de 1 400 plaintes liées au service ont été traitées.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Activités de programme : 2.5 Appels (AP5)

ARC soutient résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Profil des dépenses : (en milliers de dollars)	Total des autorisations 2007-2008	Dépenses réelles 2007-2008	Écart
	163 387 \$	156 127 \$	7 260 \$

Aperçu

Notre activité de programme des Appels administre un des services de règlement des différends les plus vastes du gouvernement du Canada. Nous nous efforçons d'offrir aux contribuables un processus de règlement des différends juste et rapide qui respecte le droit fondamental des contribuables aux recours dans leurs rapports avec le régime fiscal du Canada.

Les contribuables peuvent contester des cotisations et des déterminations portant sur l'impôt sur le revenu et les taxes à la consommation, et des cotisations et décisions liées au RPC/AE. Si les contribuables ne sont pas satisfaits des résultats de notre processus d'examen, ils peuvent faire appel devant les tribunaux.

Cette activité de programme gère aussi l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables et de notre programme Plaintes liées au service des contribuables. Nous exécutons l'activité de programme des Appels afin d'atteindre le résultat escompté :

- Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées.

Fiche de rendement

Résultat escompté

Qualité des données	Évaluation du rendement	Exercice	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	
			2007-2008	2006-2007
Bonne	Atteint		Atteint	Bonne

Indicateurs du rendement internes

Estimations du rendement interne							
Nos indicateurs		actuel	2004	2005	2006	2007	2008
Objectif		2003-	2004-	2005-	2006-	2007-	2008-
Évaluation							

• Entreprises internationales et grandes entreprises	100 %	n.d.	n.d.	n.d.	197 %	124 %	✓
	Nombre d'activités de visibilité						
• Petites et moyennes entreprises	100 %	n.d.	n.d.	n.d.	153 %	127 %	✓
Nombre d'activités de visibilité							
	100 %	n.d.	n.d.	n.d.	128 %	n.d. ¹	S.O.

¹ Vu la nature unique des activités de visibilité, la méthode choisie pour établir les objectifs était à l'étude en 2007-2008.

Évaluation efficace des risques et repérage des cas d'inobservation en matière de déclaration

Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Résultats des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires (PVA) ¹	Dépassés	n.d.	n.d.	3,8	4,0	3,4	✓
Pourcentage des examens fondés sur les risques permettant de repérer les cas d'inobservation en hausse	Tendance à la hausse	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	49,3	S.O. ²

Même si nous n'examinons pas tous les secteurs de vérification chaque année, les résultats à ce jour indiquent que les vérifications ciblées sont considérablement meilleures pour repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration que les vérifications aléatoires dans tous les secteurs.

Cette année, le Programme des vérifications aléatoires (PVA) a effectué pour la première fois l'échantillonnage de catégories particulières dans le groupe d'impôt sur le revenu TL.

Le PDV est administré de façon uniforme

En 2007-2008, les buts, les objectifs et les mesures et indicateurs du rendement du PDV ont été élaborés. Ces mesures et indicateurs serviront au cours de périodes de déclaration ultérieures.

✓ Atteint	✓ En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.
		Sans objet

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/enqv/mml/menu-fr.html>

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

<p>Comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010</p>	<p>Acroître notre connaissance de l'économie clandestine</p>
<p>Nous avons évalué les résultats de nos projets pilotes et nous avons fait équipe avec nos partenaires provinciaux et territoriaux dans le but d'acroître notre connaissance de l'économie clandestine (1).</p> <p>Au cours du dernier exercice, plus de 1 000 employés de l'ARC travaillaient à plein temps à des activités d'identification, de vérification ou d'exécution afin de lutter contre l'économie clandestine. Nous avons aussi travaillé continuellement avec les provinces et les territoires du Canada et les autres ministères et organismes fédéraux afin de mieux identifier ceux qui participent à l'économie clandestine. Le Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'EC continue de chercher de nouvelles occasions de lutter conjointement contre l'EC au moyen d'études de recherche, d'échanges de renseignements et d'approches coopératives.</p> <p>Nous avons entrepris des recherches en vue d'évaluer les tendances de l'EC et les facteurs de risque dans les secteurs de la construction et de l'hospitalité. Les objectifs seront réalisés au moyen d'un examen de la documentation liée à l'EC, d'une détermination et d'une évaluation des indicateurs de risque comme facteur déterminant de l'EC dans les secteurs de la construction et de l'hospitalité.</p>	<p>Poursuivre les efforts visant à lutter contre la fraude de la TPS/TVH</p>
<p>Nous avons évalué les résultats de nos projets pilotes et restructuré le programme de l'Équipe d'analyse de hauts risques de la TPS/TVH. Les résultats de ces projets pilotes nous ont permis d'acroître notre compréhension de la question de savoir si les inscrits qui produisent des déclarations créditrices dans ces secteurs participent ou non à des activités commerciales légitimes et ont droit à des remboursements.</p> <p>Nous avons étudié l'efficacité de nos programmes de TPS/TVH et avons appris que l'équité intégrée de nos programmes doit s'accompagner de la vigilance appropriée pour apporter des améliorations utiles aux programmes. En particulier, avec les changements apportés, nous avons pu accroître les recouvrements des comptes de non-résidents. Nous avons aussi amélioré notre taux de recouvrement par des visites sur place à de nouveaux inscrits et au moyen de l'examen de nos critères de sélection de vérification des paiements anticipés.</p>	

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

Comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010	Réalisations
Poursuivre nos efforts visant à traiter l'évitement fiscal interprovincial	Nous avons travaillé avec les gouvernements des provinces et territoires, en plus d'intermédiaires, afin de promouvoir l'observation et éliminer les stratégies abusives.
Nous avons réalisé d'importants progrès dans la lutte contre les stratégies provinciales d'évitement fiscal abusif. En collaboration avec des homologues provinciaux en Alberta, en Ontario et au Québec, nous avons recouvré environ 120 millions de dollars en impôts auprès de particuliers participant à divers arrangements inacceptables.	L'ARC continue à poursuivre les opérations abusives au moyen de la disposition générale anti-évitement (DGAEB). Par exemple, les stratégies comme les « pertes en capital fictives » sont promues dans l'ensemble du pays; depuis son lancement en 2003, l'ARC a rejeté plus de 2 milliards de dollars en pertes cumulatives réclamées dans le cadre de ces stratégies.
Mise en œuvre d'un plan d'action visant à lutter contre les stratégies internationales de planification fiscale abusive	<p>Nous avons augmenté les activités de vérification et d'exécution dans le segment de l'impôt international.</p> <p>En 2007-2008, l'ARC a mis au point sa stratégie en matière d'observation internationale. Nous sommes résolus à renforcer nos rapports avec les administrations internationales et à travailler à l'atténuation des risques d'observation découlant du nombre croissant d'opérations financières internationales.</p> <p>L'ARC a collaboré étroitement avec un certain nombre de partenaires internationaux afin d'identifier les résidents du Canada qui ont utilisé des paradis fiscaux pour éviter leurs responsabilités fiscales. Les contribuables concernées font actuellement l'objet d'examen. En février 2008, l'ARC a émis une Alerte fiscale dans le but de rappeler aux Canadiens que ceux qui utilisent les paradis fiscaux pour cacher des biens ou éviter de payer de l'impôt devraient savoir que l'ARC collabore avec ses partenaires internationaux afin de lutter contre l'évasion et la fraude fiscales pour s'assurer que les Canadiens déclarent correctement leurs revenus et paient leurs impôts.</p>

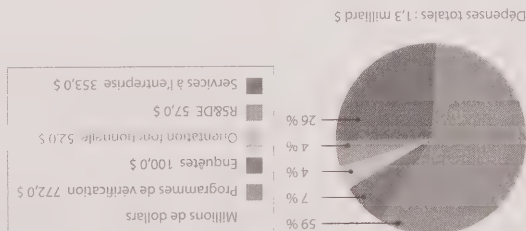
Prendre en compte les défis particuliers en matière d'observation

A l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

<p>Comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010</p>	<p>Réalisations</p>
<p>Évaluer les risques et repérer les cas d'observation</p>	<p>Les examens ciblés ont été plus efficaces que les examens aléatoires. Notre mesure du succès dans l'évaluation des risques est le taux d'amélioration des activités. En d'autres termes, il s'agit d'une comparaison du taux d'observation en matière de déclaration dans les vérifications ciblées des secteurs de l'industrie dans la population des petites et moyennes entreprises par rapport aux vérifications aléatoires menées auprès de cette même population</p>
<p>Mise en oeuvre du plan d'action visant à lutter contre la planification fiscale abusive</p>	<p>En outre, un certain nombre d'organismes de bienfaisance se sont vu révoquer leur enregistrement pour avoir participé à ces stratagèmes. En août 2007, nous avons émis une Alerte fiscale dans le but de rappeler aux Canadiens que l'ARC procède à un examen de tous les arrangements de dons liés à des abris fiscaux (par exemple, les stratagèmes qui promettent généralement aux donateurs des reçus aux fins de l'impôt d'une valeur supérieure au montant réel du don). Pour réduire le nombre de participants à ces stratagèmes, nous avons posé une Alerte fiscale à plus de 65 000 particuliers qui avaient participé à ces abris fiscaux en 2005 et en 2006 et dont les dons faisaient l'objet d'un examen par l'ARC. Nous croyons que la réduction, en 2007, de près de 30 % des abris de dons fiscaux indique le succès de nos efforts visant à repérer, à traiter et à prévenir l'observation dans ce secteur.</p>
<p>Les 11 Centres d'expertise de l'ARC continuent de jouer un rôle important dans le repérage des stratagèmes de planification fiscale abusive et dans l'élaboration de nouvelles sources de renseignements qui peuvent être intégrées dans les modèles d'évaluation des risques de l'ARC. Ces centres, qui sont situés dans les bureaux des services fiscaux locaux, regroupent des professionnels de la vérification et des spécialistes dans les domaines de l'impôt international et de l'évasion fiscale. En équipe, ils définissent la portée et la nature des opérations internationales abusives et d'autres stratagèmes de planification fiscale abusive. Ils déterminent également qui participe à de tels stratagèmes, qui en fait la promotion et comment les identifier. Plus de 50 projets sont en cours, offrant la possibilité d'importants recouvrements fiscaux.</p>	<p>La répétition d'abris fiscaux inacceptables et de stratagèmes d'évasion fiscale ont démontré notre succès dans le traitement de la planification abusive.</p>

Aperçu sur l'Observation en matière de déclaration (AP4)

Figure 4 | Dépenses en ressources



En 2007-2008, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 1,3 milliard de dollars (12 831 ETP), soit 30,2 % des dépenses globales de l'ARC (figure 4). De ces 1,3 milliard de dollars, 981 millions de dollars ont servi aux dépenses nettes du programme et 353 millions de dollars ont été affectés à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

Réalisations importantes par sous-activité

- **Entreprises internationales et grandes entreprises** – Nous avons mené environ 27 400 vérifications, ce qui a entraîné une incidence fiscale de 5,7 milliards de dollars.
- **Petites et moyennes entreprises** – Nous avons mené environ 321 500 vérifications et examens, ce qui a entraîné une incidence fiscale d'environ 2,1 milliards de dollars.
- **Exécution et divulgations** – Nous avons mené environ 1 100 vérifications en vertu du Programme spécial d'exécution, ce qui s'est soldé à 82,2 millions de dollars en impôt supplémentaire à payer. Nous avons également mené 180 enquêtes liées à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH en vertu du Programme des enquêtes criminelles.
- **Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental** – Ce programme fournit plus de 4 milliards de dollars en crédits d'impôt à près de 18 000 demandeurs.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Activités de programme :
2.4 Observation en matière de déclaration (AP4)

ARC soutient résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Profil des dépenses : (en milliers de dollars)			
Total des autorisations	2007-2008	1 380 228 \$	
Dépenses réelles	2007-2008	1 333 748 \$	
Écart			46 480 \$

Aperçu

Notre stratégie consiste à repérer les cas d'inobservation, à prendre des mesures appropriées et à décourager toute inobservation future au moyen d'activités de vérification et d'exécution, ainsi qu'au moyen de l'éducation. Nos activités profitent à tous les Canadiens en contribuant à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Nous menons des activités d'Observation en matière de déclaration dans le but d'atteindre les résultats escomptés :

- Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/mnl/menu-fra.html>

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.
		Sans objet

Les objectifs et les résultats actuels pour 2007-2008 ont été rajustés afin d'éliminer les comptes de TPS/TVH.

Nos indicateurs ¹		Valeur monétaire des cas d'observation					
		Objectif actuel	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008
Inobservation des employés, des retenues à la source et de la TPS/ TVH (milliards)		1,3 \$	2,2 \$	2,1 \$	2,2 \$	2,3 \$	1,4 \$
	Inobservation des non-déclarants T1 et T2 et des non-inscrits à la TPS/TVH (milliards)	2,2 \$	2,0 \$	2,2 \$	2,4 \$	2,4 \$	2,4 \$
							✓

Résultat escompté	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		Valeur monétaire des cas d'observation	
	Atteint	Bonne	Atteint	Bonne
Evaluation du rendement	Atteint	Bonne	Atteint	Bonne
Qualité des données				

Fiche de rendement

Résultat escompté	Exercice	Evaluation du rendement	Qualité des données
Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues	2007-2008	En grande partie atteint	Bonne
	2006-2007	En grande partie atteint	Bonne

La dette fiscale est réglée en temps opportun

Notre indicateur	Objectif actuel	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Evaluation
		S.O.	S.O.	62,0 %	66,7 %	60,4 %	
Pourcentage des arrivages réglés dans l'année de leur réception							
		60 %					

Les dettes fiscales et non fiscales demeurent dans les limites prévues

Nos indicateurs		Objectifs	2003-2004	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Evaluation
Valeur monétaire de la production des BSF par rapport à la valeur monétaire des arrivages de nouveaux comptes débiteurs aux BSF		90 %	92,4 %	100 %	99,8 %	90 %	83 %
Pourcentage des comptes débiteurs de plus de cinq ans		<16 %	19 %	17 %	18 %	20 %	15,4 %
Recouvrements en espèces par les BSF (milliards)		8,7 \$	9,4 \$	8,8 \$	9,5 \$	9,7 \$	11,9 \$
Dettes non fiscales – montant (milliards)		566,1 \$	S.O.	S.O.	S.O.	592,0 \$	614,7 \$
							✓

✓ Atteint	✓ En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d. Non disponible	S.O. Sans objet	

Contribution au priorité de l'Agence

Prendre en compte les défis particuliers en matière d'observation

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

<p>Comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 et 2009-2010</p>	<p>Réalisations</p>
<p>Maintenir des activités principales solides</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons amélioré les processus de charge de travail et l'innovation technologique; • Nous avons mis en oeuvre notre stratégie sur l'insolvabilité; • Nous avons poursuivi notre campagne sur les acomptes provisionnels.
<p>Mettre en pratique la transformation des activités</p>	<p>Nous avons commencé à mettre en oeuvre notre initiative de Recouvrement intégré des recettes.</p>
<p>Accroître les occasions d'affaires</p>	<p>En mars 2007, nous avons terminé l'élaboration de notre modèle de recherche sur les particuliers débiteurs fiscaux, qui nous permettra de mieux comprendre la composition de ces débiteurs et d'établir leur profil. Nous avons intégré davantage les opérations de recouvrement de RHDS</p>
<p>Notre travail de recouvrement non fiscal porte sur les paiements en trop d'assurance-emploi, les prêts d'études canadiens en souffrance, les paiements en trop au R.P.C. et d'autres dettes au nom de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDS). En 2007-2008, nous avons dépassé les objectifs établis, soit un recouvrement de 614,7 millions de dollars ou 48,6 millions de dollars de plus que notre objectif.</p> <p>Afin de continuer à fournir avec succès des services de recouvrement pour nos clients gouvernementaux, nous travaillons étroitement avec les secteurs des recouvrements des clients pour créer un milieu de travail plus efficace. Nous travaillons dans le but de concevoir une approche intégrée axée sur les contribuables visant à moderniser les processus et à faciliter l'intégration des charges de travail liées à la dette fiscale et aux programmes d'autres gouvernements. Cette approche permettra d'accroître l'efficacité et la souplesse dans le cadre du recouvrement des dettes, qui proviennent de diverses sources.</p>	

- 1 Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.
- **Comptes de fiducie** – Nous avons obtenu plus de 761 000 déclarations de particuliers et de sociétés qui ne les avaient pas produites. Nous avons identifié plus de 8 660 non-inscrits à la TPS/TVH et réglé 666 770 cas d'observation des retenues à la source. Notre Initiative de déclaration des paiements contractuels a permis d'obtenir 57 689 déclarations de revenus supplémentaires des particuliers et des sociétés.
 - **Comptes débiteurs** – Le recouvrement des recettes par les BSF s'élevait à 11,9 milliards de dollars. Les mesures prises par le Centre d'appels national du recouvrement ont mené à des arrangements de paiements de près de 1,4 milliard de dollars. Les mesures prises par les bassins nationaux ont mené à des recouvrements des recettes de plus de 1,3 milliard de dollars. Les recouvrements des recettes des comptes importants se sont élevés à plus de 3,9 milliards de dollars.

Réalisations importantes par sous-activité

En 2007-2008, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 695 millions de dollars (8 855 ETP), soit 15,7 % des dépenses globales de l'ARC (figure 3)¹. De ces 695 millions de dollars, 490 millions de dollars visaient les dépenses nettes du programme et 205 millions de dollars ont été alloués à cette activité de programme pour les Services à l'entreprise.

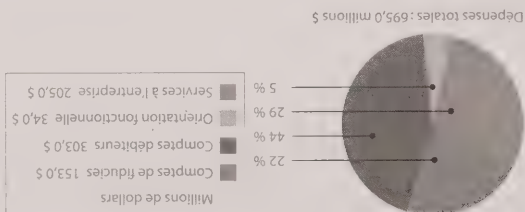


Figure 3 Dépenses en ressources

Aperçu des Comptes débiteurs et de l'Observation en matière de production de déclaration (AP3)

Activités de programme : 2.3 Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclaration (AP3)

ARC soutient résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Écart
(milliers de dollars)	2007-2008	2007-2008	
	713 143 \$	695 321 \$	17 822 \$

Aperçu

Nous gérons le service de recouvrement des dettes le plus important au gouvernement fédéral, qui administre les dettes découlant de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, du Régime de pensions du Canada, de l'assurance-emploi et des prêts d'études canadiens en souffrance. Le fait que nous travaillions avec les Canadiens, tant pour régler les questions liées aux dettes que pour promouvoir l'observation de la législation fiscale qui régissent les employeurs, les retenues sur la paie et la TPS/TVH, nous aidons à protéger l'assiette fiscale du Canada.

Nous exécutons notre activité de programme des Comptes débiteurs et de l'Observation en matière de production de déclaration afin d'atteindre deux résultats escomptés :

- les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et demeurent dans les limites prévues;
- les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Résultat escompté

L'exercice

Évaluation du rendement

Qualité des données

Les cas d'innovation sont repérés et des mesures

2007-2008

S.O.

Bonne

Bonne

sont prises à leur égard.

2006-2007

S.O.

Bonne

Repérage des cas d'innovation							
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Rapport de la valeur monétaire	actuel	4,1	3,4	2,7	3,2	3,6	S.O.
moenne des examens cibles par							
rapport aux examens aléatoires							

Mesures prises à l'égard de l'innovation							
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Cotisations additionnelles établies	actuel	98,4 \$	86,3 \$	91,7 \$	107,4 \$	126,4 \$	S.O.
au moyen des examens							
précotisation (en millions)							
Cotisations additionnelles établies		184,9 \$	423,4 \$	465,9 \$	448,8 \$	573,2 \$	S.O.
au moyen des examens							
postcotisation de rapprochement							
TI (en millions)							
Cotisations additionnelles établies		91,9 \$	208,3 \$	130,9 \$	142,5 \$	190 \$	S.O.
au moyen des examens							
postcotisation de revue du							
traitement (en millions)							

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	----------------------------	---------------

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nml/menu-fr.html>

Traitement rapide									
Participation au traitement électronique									
Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation	
Pourcentage des particuliers qui produisent leurs déclarations par voie électronique		Tendance à la hausse	48 %	49,4 %	49,4 %	50,6 %	54 %		
Pourcentage des sociétés admissibles qui produisent leurs déclarations par voie électronique		Tendance à la hausse	1,6 %	5,9 %	9,8 %	15,5 %	19,9 %	✓	
Taux de participation à la production électronique des autres types de déclarations (T4 et TPS/TVH)		Tendance à la hausse	n.d.	n.d.	✓	✓	✓	✓	
Traitement exact									
Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation	
Pourcentage des cotisations exactes des déclarations TI		98 %	98,6 %	99 %	99 %	98,9 %	99,1 %		
Pourcentage des redressements demandés par les contribuables qui ont été établis avec exactitude		96 %	n.d.	n.d.	n.d.	97,4 %	96,6 %	✓	

✓	Atteint	✓	La grande partie atteint	✗	Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.	Sans objet		

Traitement rapide									
Nos indicateurs	Objectif actuel	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation		
		5 semaines	5,6 semaines	5,6 semaines	7 semaines	7 semaines			
Répondre aux redressements demandés par les contribuables (T1) dans un délai de huit semaines	100 %	5	5,6	5,6	7	7	✓		
Normes de rendement internes									
Pourcentage des fonds de paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	98 %	94,5 %	88,6 %	99,4 %	95,8 %	93,9 %	☑		
Pourcentage des inscriptions de numéros d'entreprise traitées dans un délai de 10 jours ouvrables	95 %	n.d.	n.d.	n.d.	98,2 %	91 %	☑		
Déclarations T1 reçues à temps et traitées à la mi-juin	98 %	n.d.	n.d.	99,7 %	99,7 %	99,8 %	✓		
Pourcentage des déclarations de renseignements T4 traitées au 30 avril	90 %	93,9 %	100 %	94,6 %	86,6 %	94,7 %	✓		
Pourcentage des déclarations T5 traitées au 31 mai	90 %	100 %	100 %	97 %	46 %	100 %	✓		
1 Représente le nombre moyen de semaines nécessaires pour traiter les déclarations de revenus des particuliers T1 – papier. 2 Représente le nombre moyen de semaines nécessaires pour traiter les déclarations de revenus des particuliers T1 – électronique. 3 Les résultats finaux n'étaient pas disponibles au moment de l'impression en raison de problèmes liés aux rapports du système de la TPS TVH. 4 Indicateur et objectif révisés pour 2007-2008. Regroupement de deux indicateurs et objectifs précédents pour la charge de travail liée au traitement des déclarations T2. 5 Le rendement révisé pour 2007-2008. 6 Nouvelle norme de service pour 2007-2008.									
		✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint					
		n.d. Non disponible		S.O.	Sans objet				

Fiche de rendement

Résultat escompté

Exercice

Évaluation du
rendement

Qualité des
données

L'établissement des cotisations et le traitement des

2007-2008

Atteint

Bonne

Paiements sont rapides et exacts.

2006-2007

Atteint

Bonne

Traitement rapide

Nos indicateurs	Objectif actuel	Normes de service externes			
		2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007

Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 (papier) dans un délai de quatre à six semaines	100 %	3,6 semaines	3,6 semaines	3,6 semaines	3,9 semaines	4,1 ¹ semaines	✓
Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 (par voie électronique) dans un délai de deux semaine	98 % ^a	95,6 %	96,5 %	98,3 %	98,5 %	n.d. ³	n.d.
Pourcentage des déclarations de TPS/ TVH traitées dans un délai de 21 jours ^c	98 % ^c	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	92 % ⁴	✓
Traitement des déclarations de revenus des sociétés T2 dans un délai de 60 jours	95 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	80 % ⁵	×
Envoi mensuel de relevés de paiements provisaires (RPP) aux contribuables produisant des déclarations de revenus des sociétés T2 et de TPS/TVH	95 %	72 %	97 %	96 %	96 %	98 %	✓
Traitement des déclarations de revenus T3 des fiducies dans un délai de 4 mois	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	2 ⁶ semaines	✓
Répondre aux demandes par les contribuables (T1) reçus par Internet dans un délai de deux semaines	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	2 ⁶ semaines	✓

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

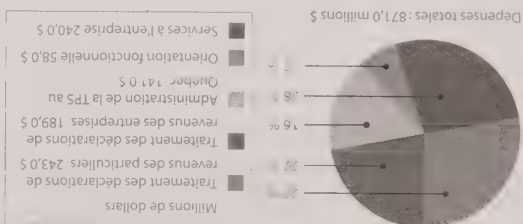
<p>(comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010)</p>	<p>Centrer ses efforts sur les occasions d'affaires</p>
<p>Réalisations</p> <p>Nous avons mis en oeuvre des ententes relatives aux numéros d'entreprise pour les trois programmes provinciaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle-Ecosse – Santé et sécurité au travail; • Impôt minier et taxe sur le tabac au Manitoba; • Food Primary Liquor Licence in British Columbia. <p>En plus de ces trois dernières ententes, nous avons établi des ententes de partenariat relatives aux numéros d'entreprise avec quatre provinces, ce qui représente 48 programmes provinciaux visant les entreprises. Nous collaborons aussi avec Service Ontario en vue d'élaborer un processus conjoint de demande de numéro d'entreprise pour certains des programmes de la province visant les entreprises.</p>	

À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

<p>Comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010</p>	<p>Réalisations</p>
<p>Mettre en oeuvre le système de la TPS/TVH remanié</p>	<p>Nous avons mis en oeuvre le nouveau système de la TPS/TVH</p> <p>Le système de la TPS/TVH remanié, dont le lancement a exigé la mise en oeuvre d'un certain nombre de nouveaux systèmes et des révisions importantes aux systèmes existants, est conçu de manière à simplifier l'observation fiscale pour les entreprises en harmonisant divers processus comptables et de traitement des pénalités et intérêts.</p>
<p>Fournir des services Internet améliorés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons lancé Accès rapide, un nouveau service en ligne complémentaire à Mon dossier. • Nous avons amélioré Mon dossier et notre service Représenter un client. • Nous avons amélioré Mon dossier d'entreprise afin d'offrir une plus grande souplesse aux entreprises pour qu'elles puissent gérer leurs affaires en ligne.
<p>En février 2008, nous avons lancé Accès rapide, un nouveau service en ligne complémentaire à Mon dossier, qui permet aux particuliers d'examiner des renseignements de base sur l'impôt. Ce service fournit aux particuliers des renseignements personnels sur leurs comptes d'impôt et de prestations qui sont disponibles dans Mon dossier, sans avoir à demander un épass du gouvernement du Canada. Cette option donne aux contribuables un accès plus rapide à un plus grand nombre de renseignements fréquemment demandés, tels que l'état d'une déclaration de revenus, l'état du paiement d'un crédit pour la TPS/TVH, les plafonds de déduction d'un régime enregistré d'épargne-retraite et l'état de paiements de prestations.</p> <p>Depuis février 2006, notre service Représenter un client procure aux représentants un accès à des services en ligne. En octobre 2007, ce service a été élargi pour fournir aux représentants, y compris les employés d'une entreprise, d'avantage de services et de renseignements. Représenter un client constitue pour les représentants un point d'accès sécurisé et unique à de nombreux renseignements de leurs clients.</p> <p>Nous avons étoilé nos services en ligne afin de répondre aux attentes grandissantes des propriétaires d'entreprises relativement à des services en ligne pratiques et sécurisés. En réponse aux mesures de suivi présentées dans le Rapport du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises de l'ARC, publié en mars 2007, nous avons apportés des améliorations à Mon dossier d'entreprise afin de nous assurer que les entreprises ont accès à des renseignements personnalisés sur leur compte d'impôt qui répondent à leurs besoins. Mon dossier d'entreprise comprend maintenant des options permettant aux entreprises d'autoriser un représentant, de mettre à jour l'autorisation ou de la supprimer, ce qui fournit au représentant les outils dont il a besoin pour gérer en ligne les comptes d'entreprise pour lesquels il a reçu une autorisation du contribuable.</p>	<p>Nous avons étoilé nos services en ligne afin de répondre aux attentes grandissantes des propriétaires d'entreprises relativement à des services en ligne pratiques et sécurisés. En réponse aux mesures de suivi présentées dans le Rapport du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises de l'ARC, publié en mars 2007, nous avons apportés des améliorations à Mon dossier d'entreprise afin de nous assurer que les entreprises ont accès à des renseignements personnalisés sur leur compte d'impôt qui répondent à leurs besoins. Mon dossier d'entreprise comprend maintenant des options permettant aux entreprises d'autoriser un représentant, de mettre à jour l'autorisation ou de la supprimer, ce qui fournit au représentant les outils dont il a besoin pour gérer en ligne les comptes d'entreprise pour lesquels il a reçu une autorisation du contribuable.</p>

Un aperçu de Contributions des déclarations et traitements des paiements (AP2)

Figure 2 Dépenses en ressources



En 2007-2008, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 871 millions de dollars (8 638 ETP), soit 19,7 % des dépenses globales de l'ARC (figure 2)¹. De ces 871 millions de dollars, 631 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 240 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

Réalisations importantes par sous-activité

- **Traitement des déclarations des particuliers** – Nous avons traité plus de 25 millions de déclarations des particuliers. Nous avons remboursé 21,8 milliards de dollars à près de 16 millions de contribuables particuliers et traité plus de 194 000 déclarations de fiducies T3. Il y a eu près de 314 000 inscriptions additionnelles de particuliers et près de 3,3 millions de visites à Mon dossier.
- **Traitement des déclarations des sociétés** – Nous avons traité environ 1,6 million de déclarations de renseignements, presque 1,8 million de déclarations des sociétés et plus de 58 000 déclarations d'accise et autres prélèvements. Nous avons traité plus de 36,4 millions de paiements, s'élevant à presque 372 milliards de dollars.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Activités de programme : 2.2 Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

ARC soutient résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ecart
(en milliers de dollars)	2007-2008	2007-2008	
	911 122 \$	871 315 \$	39 807 \$

Aperçu

Nous entreprenons diverses activités pour traiter les déclarations de revenus et les paiements des particuliers et des entreprises, y compris le recours à l'évaluation des risques, le rapprochement des données de tiers et la validation des renseignements, dans le but de repérer les cas d'inobservation et de prendre des mesures à leur égard. Nos programmes permettent aux particuliers et aux entreprises de respecter leurs obligations en matière de production et de paiement.

Nous exerçons notre activité de programme Cotisations des déclarations et traitement des paiements dans le but d'atteindre deux résultats escomptés :

- l'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts;
- les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Renseignements exacts

Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	S.O.	Evaluation
Niveau d'exactitude des agents par rapport à l'exercice de référence 1996-1997	actuel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Renseignements accessibles								
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Evaluation	S.O.
	actuel	2004	2005	2006	2007	2008		
Demandeurs de renseignements généraux qui ont joint notre service téléphonique	80 %	91 %	83 %	83 %	83 %	84 %	✓	
Demandeurs de renseignements sur les entreprises qui ont joint notre service téléphonique	80 %	86 %	83 %	91 %	86 %	79 %	☑	
Demandeurs de renseignements sur les organismes de bienfaisance qui ont joint notre service téléphonique	80 %	96 %	94 %	93 %	96 %	93 %	✓	
Amélioration de nos autres sources de renseignements dans le but d'élargir la gamme et l'exactitude des produits de communication	S.O.	✓	✓	✓	✓	✓		S.O.

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O. Sans objet

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/genc/nml/menu-tra.html>

Fiche de rendement

Résultat escompté

Qualité des données

Évaluation du rendement

Exercice

Bonne

Atteint

2007-2008

Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles

Renseignements en temps opportun

Atteint	Atteint	Bonne
---------	---------	-------

Nos indicateurs		Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
Appels concernant des renseignements généraux	répondus dans les deux minutes	80 %	77 %	81 %	80 %	82 %	83 %	✓
	suivant la mise en attente							
Appels sur les entreprises	répondus dans les deux minutes	80 %	74 %	81 %	85 %	81 %	82 %	✓
	suivant la mise en attente							
Appels concernant les organismes de bienfaisance répondus dans les deux minutes	suivant la mise en attente	80 %	77 %	90 %	86 %	89 %	93 %	✓
	de bienfaisance répondus dans les deux minutes							
Modifications législatives	indiqués rapidement dans les renseignements offerts au public	S.O.	✓	✓	✓	✓	✓	S.O.
	Réponse aux demandes écrites de décisions et d'interprétations en matière de TPS/TVH dans un délai de 45 jours ouvrables	75 % ¹	76 %	86 %	88 %	87 % ²	89 %	✓
Nombre de jours moyen pour envoyer aux contribuables une interprétation technique en matière d'impôt sur le revenu	90 jours (moy.)	82	75	87	105	89 jours		✓
	Nombre de jours moyen pour émettre aux contribuables une décision anticipée en matière d'impôt sur le revenu	60 jours (moy.)	57	62	84	94	101	×
Pourcentage des décisions en matière de RPC/AE émises dans les délais prévus	85 %	86 %	91 %	92 %	86 %	93 %		✓

¹ Cette norme de service est augmentée à 80 % pour 2008-2009.

² Cela est devenu une norme de service en 2006-2007. Les résultats des années précédentes indiquent le rendement par rapport à un objectif de rendement interne.

✓ Atteint	✗ En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.
		Sans objet

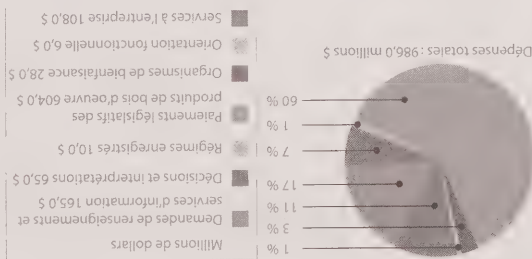
À l'appui de cette priorité, en 2007-2008, nous avons accompli le texte suivant :

(comme mentionné dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010)

<p>Mettre en oeuvre la convergence des modes.</p>	<p>Nous avons élargi notre initiative des liens intelligents afin d'y inclure les centres d'appels pour les particuliers et les entreprises.</p>
<p>Améliorer le service aux contribuables sur Internet.</p>	<p>Notre service Liens intelligents joint les voies de prestation de services téléphoniques et Internet en reliant les utilisateurs de notre site Web des renseignements fiscaux pour les particuliers et les entreprises à notre service téléphonique. Nous utilisons la rétroaction en temps réel des utilisateurs pour nous aider à cerner les problèmes et à améliorer le contenu Web. En 2007-2008, en réponse aux demandes de renseignements reçues, nous avons élargi notre service Liens intelligents en ajoutant de nouveaux liens à certaines pages Web pour les particuliers. Ce programme permet d'encourager l'utilisation du site Web de l'ARC comme ressource d'information sur le libre-service à l'intention des contribuables.</p>
<p>Améliorer le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation et accroître les efforts de consultation avec les contribuables.</p>	<p>Nos programmes de sensibilisation ont augmenté notre visibilité dans les secteurs cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nous avons dirigé 1 287 événements de visibilité, ayant impliqué plus de 58 000 participants, dans le but de fournir des renseignements sur les prestations et les versements aux particuliers tels les bénéficiaires actuels et éventuels de prestations pour enfants, les étudiants et les nouveaux arrivants au Canada. Nous avons tenu environ 1 200 événements de visibilité à l'intention des entreprises, auxquels ont participé près de 30 000 personnes, dans le but d'appuyer le milieu des affaires en facilitant l'observation pour les groupes tels que les petites entreprises, les inscrits à la TPS/TVH/TVP et les utilisateurs éventuels de services électroniques aux entreprises.
<p>Renforcer les programmes des organismes de bienfaisance; continuer la mise en oeuvre d'une approche axée sur le risque pour l'enregistrement des régimes de revenu différé et procéder à la mise en oeuvre complète de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons amélioré notre site Web destiné aux organismes de bienfaisance; Nous avons donné 85 séances d'information à l'intention des organismes de bienfaisance; Nous avons achevé notre examen des processus d'enregistrement et de modification pour tous les types de régimes enregistrés au moyen d'une approche axée sur le risque; Nous avons versé aux provinces les deux premiers paiements trimestriels de recettes tirées des droits à l'exportation de produits de bois d'oeuvre en janvier et mars 2008; Nous avons effectué 578 visites dans le but de donner des séances d'information aux exportateurs de produits de bois d'oeuvre

Un aperçu de l'Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Figure 1 Dépenses en ressources



En 2007-2008, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 986 millions de dollars (4 599 ETP), soit 22,3 % des dépenses globales de l'ARC (figure 1)¹. De ces 986 millions de dollars, 878 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 108 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services à l'entreprise.

Réalisations importantes par sous-activité

- **Demandes de renseignements et services d'information** – Nous avons traité plus de 16 millions de demandes de renseignements du public et obtenu plus de 14,7 millions de visites du site Web pour des renseignements liés à l'impôt des particuliers et des entreprises.
- **Décisions et interprétations en matière d'accise et de TPS/TVH** – Nous avons traité 4 170 demandes de renseignements écrites pour des décisions et des interprétations et environ 106 000 demandes de renseignements téléphoniques sur la TPS/TVH.
- **Décisions en matière du RPC/AE** – Nous avons traité 61 971 demandes de décisions.
- **Régimes enregistrés** – Nous avons administré environ 32 000 régimes et effectué 461 vérifications.
- **Organismes de bienfaisance** – Nous avons administré plus de 83 000 organismes de bienfaisance enregistrés, traité 82 074 déclarations et effectué 790 vérifications.

Il est possible que les dépenses et le nombre d'ETP liés aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Activités de programme :

2.1 Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

ARC soutient résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ecart
(en milliers de dollars)	2007-2008	2007-2008	
	1 007 143 \$	985 885 \$	21 258 \$

Aperçu

L'activité de programme Aide aux contribuables et aux entreprises assiste les contribuables, les entreprises et les inscrits afin qu'ils respectent leurs obligations en vertu du régime d'autocotisation du Canada, et ce, en fournissant des réponses exactes et rapides à leurs demandes de renseignements. Les contribuables ont accès aux renseignements dont ils ont besoin à partir de diverses voies de service (p. ex. notre site Web, nos services téléphoniques, nos publications imprimées, des rendez-vous et nos activités de visibilité). De plus, nous fournissons des décisions et des interprétations dans le but de clarifier et d'interpréter les lois fiscales et d'administrer les lois fiscales fédérales régissant les régimes et les organismes de bienfaisance enregistrés.

Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre le résultat escompté :

- Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles.

capacité organisationnelle. En 2007-2008, nous avons fait du PPC un processus obligatoire pour la sélection interne, ce qui a entraîné une hausse de 8 % du temps de dotation cumulatif moyen (par rapport à 2006-2007). Nous avons l'intention de réduire le temps de dotation moyen.

Conclusion

Au cours du dernier exercice, nous avons respecté nos priorités en matière de gestion par un rendement solide, une prise de décision opportune et réceptive, une culture de haute direction entièrement responsable et un établissement de rapports améliorés, contribuant ainsi à la régie efficace de l'ARC. En nous appuyant sur nos réalisations au cours du dernier exercice par rapport à nos priorités, ainsi que sur les mesures que nous avons prises pour renforcer notre infrastructure de gestion, nous croyons avoir répondu de façon efficace aux résultats stratégiques de l'ARC, autant pour l'administration des lois fiscales du Canada que pour la distribution des prestations.

renouveau de la fonction publique 2007-2008, dans lequel il souligne les principales priorités pour s'assurer que la fonction publique fédérale relève les défis à venir. Notre programme des ressources humaines est bien placé pour répondre aux besoins de l'entreprise, tout en étant harmonisé avec le Plan d'action pour le renouveau de la fonction publique.

Au cours du dernier exercice, nous avons élaboré le premier Plan annuel des effectifs de l'Agence du revenu du Canada, qui intègre la planification des effectifs et des activités par des mesures telles que l'accroissement de la mobilité du travail afin de tirer profit du savoir et de l'expérience des employés et de répondre à nos besoins opérationnels, l'encouragement du mouvement des employés dans l'ensemble de divers secteurs d'activité et l'établissement d'une méthode de recrutement efficace et stratégique. En attirant d'excellents nouveaux talents, nous serons en mesure de continuer à répondre aux besoins changeants des Canadiens. En 2007-2008, nous nous sommes fixé pour objectif de recruter 165 diplômés postsecondaires pour une durée indéterminée, et nous avons dépassé cet objectif. Nous avons nommé 249 nouveaux diplômés postsecondaires à des postes pour une période indéterminée par l'intermédiaire de programmes comme notre Programme d'apprentissage en vérification et notre Programme d'apprentissage d'agent de l'impôt à l'intention des Autochtones.

Nous devons continuer d'investir dans nos employés afin de nous assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires. Nous avons atteint notre objectif de 90 % pour la mise en place de plans d'apprentissage à l'intention de nos employés nommés pour une période indéterminée. Ce résultat représente une hausse considérable par rapport au résultat de 67 % atteint en 2006-2007.

Le développement du leadership est essentiel à l'efficacité de la gestion de l'ARCC. En 2007-2008, environ 150 employés ont participé à nos programmes de perfectionnement en gestion. Nous avons également donné davantage de cours dans le cadre du Programme de gestion et de leadership, ce qui a entraîné la participation de plus de 2 600 personnes à des événements d'apprentissage.

Peu importe l'organisation, il faut que les rapports entre l'employeur et ses employés demeurent positifs pour que les objectifs opérationnels puissent être atteints. Le 3 décembre 2007, un jalon historique a été atteint lorsque l'ARCC a signé une nouvelle convention collective avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, négociée avant l'expiration de l'ancienne convention collective. Un élément clé de cette convention était la négociation du taux de rémunération de notre groupe Services et programmes (SP), qui a remplacé 16 anciens groupes professionnels représentant environ 25 000 employés.

Notre processus de préqualification des candidats (PPC) lié à la dotation, lequel comprend des évaluations normalisées, forme un élément essentiel du développement de notre

Pour exécuter nos programmes fiscaux et de prestations, il nous faut un effectif diversifié et adaptable qui fait preuve de leadership solide, ainsi qu'une expertise technique supérieure. En juin 2007, le greffier du Conseil privé a présenté son Plan d'action pour le

Capacité des ressources humaines

Ces réalisations qui précèdent illustrent notre engagement envers le maintien de la confiance des Canadiens. Nous croyons que le maintien de cette confiance est essentiel à notre réussite dans l'administration des programmes fiscaux et de prestations.

- On a mis en oeuvre une stratégie des communications afin de s'assurer que les sociétés et les conseillers fiscaux de l'Ontario comprennent quelles seront, pour eux, les répercussions d'une administration unique de l'impôt, et qu'ils sachent avec qui communiquer pour obtenir des réponses à leurs questions.
 - Au mois de février 2008, les sociétés ontariennes ont commencé à faire un versement d'acompte provisionnel pour l'année d'imposition 2009, ce qui leur permet de réduire les frais d'administration.
 - Plus de 300 employés du ministère du Revenu de l'Ontario ont accepté un emploi à l'ARC afin de voir à ce que le programme d'impôt des sociétés de la province soit bien exécuté.
 - En vertu de l'initiative de l'AIRSO, nous avons entrepris les préparatifs suivants en prévision du transfert progressif des fonctions de l'impôt des sociétés de l'Ontario.
 - Ontario afin d'atteindre d'importants jalons en vue de la mise en oeuvre d'une administration unique de l'impôt des sociétés pour l'Ontario.
- Réalisation :** En 2007-2008, nous avons collaboré avec le ministère du Revenu de l'Ontario afin de mettre en oeuvre une administration unique de l'impôt ontarien des sociétés.
- Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 :** Planifier et mettre en

d'observation réduits.

ontariennes d'économiser jusqu'à 100 millions de dollars annuellement en coûts d'observation pour les entreprises et de réduire les coûts d'administration des gouvernements par la signature de l'accord visant le transfert de l'administration de l'impôt des sociétés pour l'Ontario à l'ARC. Cet accord permettra aux entreprises d'observation pour les entreprises et de réduire les coûts d'administration des gouvernements fédéral et ontarien ont pris des mesures importantes afin d'accroître l'harmonisation des régimes fiscaux au Canada, de réduire les coûts d'observation et à la Loi sur la protection des renseignements personnels dans les délais prescrits par la loi dans 86,6 % et 92,2 % des cas, respectivement.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons répondu aux demandes liées à la Loi sur l'accès

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Accroître la confiance des Canadiens dans l'intégrité de l'ARC.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Améliorer le cadre de surveillance.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons élaboré un cadre d'établissement de rapports pour notre Conseil de direction, intitulé le Portefeuille de projets de dépenses en immobilisations.

Notre processus d'établissement de rapports de gestion des projets de dépenses en immobilisations a été élaboré afin de présenter au Conseil des rapports trimestriels sur le rendement concernant l'exécution de projets importants qui incluent les calendriers, les coûts, la portée des projets. Ceci donne également l'assurance que les risques ont été déterminés et que les stratégies d'atténuation appropriées ont été appliquées afin de protéger les biens et la réputation de l'ARC.

La protection des renseignements des contribuables est un élément clé du maintien de leur confiance. Toutes les négociations de nouvelles ententes sur l'échange de renseignements avec les partenaires comprennent un examen des politiques et des procédures de sécurité de leur organisation. Ils doivent également s'engager à un examen de vérification interne régulier de l'utilisation, des communications, de la conservation et de l'élimination des renseignements des contribuables et de rapporter les conclusions à l'ARC.

Nous rappelons sans cesse à nos employés leurs responsabilités à l'égard de la protection de ces renseignements; en 2007-2008, nous avons donné 457 séances de sensibilisation à la sécurité à un total de 10 048 employés. De plus, nous avons entrepris les initiatives suivantes au cours du dernier exercice afin d'empêcher nos employés d'accéder de façon inappropriée à des renseignements protégés.

- Nous avons achevé un cadre d'assurance de l'observation et de surveillance pour notre Programme des profils d'accès aux systèmes afin de nous assurer de bien gérer les droits d'accès des employés aux systèmes de l'ARC.
- Nous avons également lancé un projet visant à établir le programme national de surveillance des pistes de vérification afin de permettre à l'ARC de maintenir des dossiers des pistes de vérification uniformes et accessibles, et de détecter de façon proactive et automatisée toute utilisation non autorisée et toute activité suspecte.

Comme c'est le cas pour tous les ministères et organismes fédéraux, l'ARC est assujettie aux dispositions de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Ces lois donnent aux Canadiens le droit d'accéder aux renseignements qui sont sous la tutelle d'une institution gouvernementale, dans des délais prescrits par la loi.

Depuis 2000, nous menons un sondage annuel visant à évaluer les opinions des Canadiens

sur l'ARCC et leur satisfaction à l'égard de certains aspects des programmes. Notre

Sondage d'entreprise annuel de 2007 a permis de constater que nous avons réussi à

maintenir une image positive auprès du public. Le nombre de Canadiens qui évaluent

notre rendement global comme « excellent » ou « bon » a augmenté de trois points de

pourcentage par rapport à 2006. La satisfaction des Canadiens à l'égard de leur plus

récente expérience de service a toutefois diminué légèrement. À l'instar des années

passées, on continue de faire le lien entre les attitudes négatives et les perceptions

générales à l'égard de l'ARCC, du gouvernement fédéral dans son ensemble et de

l'imposition en général plutôt qu'à des difficultés particulières liées au service.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Elaborer une stratégie de

branding qui correspond à l'orientation future de l'ARCC, et la mettre en oeuvre.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons fait la promotion de notre promesse du

branding : Contribuer au mieux-être de la population canadienne et à l'efficacité du

gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre

mondial, réceptive, efficace et fiable.

Nous avons entrepris la mise en oeuvre de notre stratégie du branding sur plusieurs plans :

la sensibilisation des employés, la présentation d'une identité visuelle uniforme pour

l'organisation et l'élaboration d'une structure de régie interne visant à faire progresser les

efforts de mise en oeuvre.

Le Plan d'action sur la responsabilité fédérale a mis de l'avant 13 mesures particulières

afin d'aider à renforcer la responsabilité et à accroître la transparence et la

surveillance des opérations gouvernementales. Par conséquent, nous avons élaboré un

processus d'homologation sur trois ans du premier dirigeant (PD) et de l'administrateur

supérieur des affaires financières (ASAF) au cours de 2007-2008, lequel comprend la

détermination, la documentation et l'essai des contrôles internes. L'information ainsi

générée permettra à notre PD ou ASAF de répondre aux questions parlementaires

particulières liées à la gestion de l'ARCC, comme sur l'efficacité des contrôles internes.

Nous avons également poursuivi les efforts de développement de notre capacité en matière

d'évaluation et d'établissement de rapport concernant les contrôles internes relativement à

la présentation de l'information financière. Par conséquent, nous avons diffusé notre

premier rapport sur les contrôles de l'ARCC concernant le programme d'impôt sur le

revenu des sociétés. Ce rapport fournit l'assurance aux gouvernements provinciaux et

territoriaux que les rapports financiers de l'ARCC sont fiables.

Conformément à notre Politique de gestion de projet de 2006, nous avons pris des mesures

afin de démontrer à le Conseil et au SCT que tous les projets de l'ARCC sont gérés de façon

uniforme, conformément à des principes de base.

Priorité dans notre Plan d'entrepris 2007-2008 à 2009-2010 : Investir de façon stratégique dans les systèmes technologiques.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons investi dans les technologies clés suivantes :

- les initiatives du Programme de modernisation de la sécurité;
- les mises à niveau des centres de données;
- le Projet de l'amélioration des services de réseau;
- le projet de Consolidation et rationalisation des serveurs;
- le Projet de renseignements à l'entrepris et aide à la décision/Entrepôt de données de l'Agence.

Notre infrastructure de la technologie de l'information est actuellement hébergée dans les centres de données, où nous conservons toutes les données essentielles sur l'impôt, les taxes et les prestations, toutes les applications et tous les services électroniques offerts aux Canadiens par l'ARC. Notre réseau national et notre infrastructure de la technologie de l'information répartie relient tous les sites et soutiennent notre effectif. En 2007-2008, on a pris les mesures suivantes afin d'assurer la protection de nos principales voies de service et de tenir compte des normes élevées du gouvernement du Canada :

- nous avons formé un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada relativement aux plans visant un nouveau centre de données commun;
- notre projet de récupérabilité des centres de données a été achevé, garantissant ainsi notre capacité à atteindre nos objectifs en matière de reprise des activités pour tous les services essentiels dans un délai de 72 heures et seulement pour une durée de 24 heures, dans le cas d'une perte physique à l'un de nos centres de données;
- nous avons achevé les mises à niveau des systèmes d'alimentation électrique à l'un de nos centres de données afin de nous assurer qu'une panne d'électricité ne viendra pas interrompre nos activités en cours;
- nous avons également contribué à l'écologisation de la TI en ajoutant des filtres aux systèmes d'échappement de nos génératrices à un centre de données, réduisant considérablement les émissions de monoxyde de carbone.

En outre, afin de nous permettre de maintenir notre capacité à répondre aux attentes des Canadiens, nous avons mis en place une stratégie visant à évaluer nos logiciels et à déterminer les applications qui ne sont pas durables à long terme. Il est nécessaire de prendre de telles mesures afin de nous assurer de répondre à nos besoins actuels et futurs en matière d'observation et de prestation de services, et ce, de façon rapide et efficace.

Maintien de la confiance

La confiance que manifestent les Canadiens à l'égard de l'ARC est essentielle à notre succès dans l'administration des programmes fiscaux et de prestations.

Les résultats de ces évaluations offerts aux Canadiens l'assurance que l'ARC encourage l'excellence en matière de gestion.

La gestion du risque

- une organisation tire beaucoup d'avantages à assurer une gestion efficace du risque ;
- un soutien plus rigoureux de la planification stratégique et de la gestion du rendement;
- de meilleurs résultats en matière d'efficacité et d'efficience;
- une plus grande transparence dans la prise de décision et la conduite des affaires;
- une meilleure préparation en vue d'initiatives comme les examens, les évaluations et les vérifications.

Élément important des évaluations du CRG et du CSCD, le SCT et le Conseil considèrent tous les deux que la gestion du risque constitue un facteur clé d'une saine administration globale de l'ARC. En mars 2006, nous avons établi notre politique sur la gestion du risque d'entreprise afin d'assurer l'application uniforme et systématique de la gestion du risque au niveau de l'entreprise, des opérations et des projets.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Achéver l'inventaire des risques organisationnels intégrés.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons créé l'*Inventaire des risques organisationnels 2007* qui inclut la détermination, l'analyse et l'évaluation de nos principaux risques.

Notre Inventaire des risques organisationnels, un coup d'oeil sur l'état des risques de l'ARC, a été l'une des sources utilisées pour établir notre Plan de vérification et d'évaluation de l'entreprise 2007-2010. L'*Inventaire des risques organisationnels 2007* a également servi d'outil clé à la haute direction au cours des discussions de planification stratégique de 2007-2008 et de la prise de décision connexe.

Pour adresser les risques soulevés dans l'inventaire des risques, nos cadres supérieurs ont élaboré le Plan d'action de l'ARC axé sur le risque – Principaux risques à l'Agence, qui détermine les stratégies visant le traitement de nos principaux risques. Deux de ces principaux risques – inobservation des lois fiscales et croissance de la dette – sont exposés dans le Rapport annuel au Parlement de l'ARC : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/mml/menu-fra.html>. Les résultats obtenus en 2007-2008 concernant nos principaux risques en matière de technologie de l'information sont exposés ci-après.

Souplesse et durabilité de la technologie de l'information

L'ARC collecte et traite une énorme quantité de données. Notre infrastructure de la technologie de l'information doit être en mesure d'appuyer l'atteinte de nos résultats stratégiques, la protection des renseignements personnels des contribuables et rencontrer les attentes des Canadiens en matière de services électroniques.

1.5.7 Résultats de la gestion

Pour s'assurer que les services fiscaux et de prestations de l'ARC comportent l'orientation, l'infrastructure et les ressources nécessaires à une exécution efficace, nos stratégies interdépendantes en matière de ressources humaines, de technologie de l'information et d'autres stratégies de gestion doivent être entièrement intégrées. En 2007-2008, nous avons fait d'importants investissements dans notre infrastructure afin d'accroître notre efficacité. Nous avons également pris des mesures pour moderniser notre prestation de services afin de tirer profit des nouvelles technologies tout en continuant de développer un effectif bien informé, professionnel et axé sur les valeurs.

Surveillance de la gestion

L'ARC s'est dotée d'un régime de gouvernance unique par lequel elle attribue des responsabilités distinctes à notre ministre, au Conseil de direction et au commissaire et premier dirigeant. En 2007-2008, notre rendement en matière de gestion a été évalué par deux moyens : l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et l'évaluation du Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD) effectuée par le Conseil. Ces deux évaluations distinctes ont assurées que plusieurs indicateurs qui entrent sous les pouvoirs prescrits par la loi du Conseil de direction, et non évalué par le SCT, ont été adressés.

L'évaluation du CRG par le SCT en 2007-2008 a présenté des résultats positifs. Pour les onze indicateurs évalués, l'ARC a reçu trois cotes « fort » et huit cotes « acceptable ». Même s'il a constaté que l'ARC se trouvait à un niveau équivalent ou supérieur à la norme de la fonction publique fédérale pour tous les indicateurs par rapport auxquels elle a été évaluée, le SCT a indiqué deux secteurs où nous pourrions renforcer nos méthodes de gestion : le cadre de rendement de l'organisation et la gestion financière et le contrôle financier. Nous nous engageons à aborder ces secteurs au cours de l'année à venir. Pour compléter le cadre du SCT et appuyer le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance, le Conseil et notre haute direction ont élaboré, au cours de 2007-2008, le CSCD.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Lancer le projet pilote du Cadre de surveillance du Conseil de direction.

Réalisation : En 2007-2008, le Conseil de direction de l'ARC a entrepris sa première évaluation à l'aide du CSCD.

La première évaluation du CSCD a donné des résultats très positifs. Pour les 19 indicateurs par rapport auxquels nous avons été évalués, l'ARC a obtenu 15 cotes « fort » et quatre cotes « acceptable ».

Conclusion

Notre administration et notre exécution en temps opportun de programmes et de services de prestations exacts nous permettent d'offrir un service essentiel aux Canadiens chaque année. Notre travail en tant qu'organisme national profite à la fois à nos clients gouvernementaux et aux citoyens qu'ils servent. Les gouvernements bénéficient de charges administratives réduites et d'une observation plus efficace; les citoyens reçoivent des prestations et des services plus complets et mieux intégrés qui sont plus faciles à utiliser.

Pour des informations supplémentaires du rendement de l'Agence, visitez notre site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/noml/mcnu-fra.html>

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Maximiser la capacité de

I'ARC à fournir des services.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons réussi à faire passer de 72 à 77 le nombre de

programmes et services que nous offrons pour le compte d'autres clients

gouvernementaux, ce qui a entraîné un accroissement de notre contribution à l'efficience économique du gouvernement.

Les mesures du résultat stratégique

Nous mesurons nos progrès vers la réalisation de notre résultat stratégique en fonction de trois principaux indicateurs : le délai de traitement des paiements, l'exactitude des paiements et le nombre de services offerts pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Les mesures du résultat stratégique des Programmes de prestations

Qualité des données	Évaluation du rendement	2007-2008		2006-2007	
		Atteint	Bonne	Atteint	Bonne

Le délai de traitement des paiements					
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Les bénéficiaires de prestations reçoivent les paiements à temps	99 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %	99,99 %
Notre indicateur	actuel	2004	2005	2006	2007
Évaluation					2008

Les paiements de prestations sont exacts					
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Les bénéficiaires de la Prestation fiscale canadienne pour enfants fournissent des renseignements complets et exacts, et reçoivent les paiements auxquels ils ont droit	95 %	95,5 %	93,2 %	95,1 %	95,5 %
Notre indicateur	actuel	2004	2005	2006	2007
Évaluation					2008

Les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur I'ARC comme important fournisseur de services					
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Nombre de programmes et de services administrés	À la hausse	51	58	67	72
Notre indicateur	actuel	2004	2005	2006	2007
Évaluation					2008

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
n.d.	Non disponible	S.O.
		Sans objet

Réalisation : En 2007-2008, nous avons commencé à établir des références pour les bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH, permettant ainsi une évaluation éventuelle des tendances en matière d'observation.

Pour permettre de futures évaluations des tendances de l'observation, des références sont établies dans le cadre de validation particuliers. Un examen uniforme régulier et une comparaison aux données de base permettent une reconnaissance rapide des changements et le lancement immédiat de stratégies, au besoin, pour y donner suite.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Assurer des paiements de prestations exacts et renforcer l'observation.

Pour assurer un taux d'observation élevé chez les bénéficiaires de prestations, nous mettons systématiquement en oeuvre certains éléments d'une stratégie d'observation propre aux prestations à long terme, qui est fondée sur l'éducation, l'observation facilitée et le maintien d'une présence d'exécution crédible.

L'envergure de nos activités de validation et de contrôle est variée. Nous validons les données sur l'état civil, les enfants pris en charge, les adresses et les renseignements sur le revenu afin de maintenir l'intégrité des programmes de prestations et de crédits. Les renseignements fournis aux bénéficiaires de prestations au cours des examens de validation leur permettent de mieux connaître les exigences en matière d'admissibilité et de versement. Bien que le taux d'observation global soit élevé, nous continuons de déterminer et d'aborder les secteurs préoccupants.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons effectué plus de 88,5 millions de paiements, dont 99,99 % ont été versés à temps.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Assurer des paiements de prestations en temps opportun.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le nombre de visites à notre site Web a augmenté, tout comme les années précédentes. En particulier, l'accueil positif qu'a reçu notre nouveau service – Demander des prestations pour enfants – attesté par le taux de participation élevé, vient appuyer notre affirmation selon laquelle l'utilisation des services électroniques contribue à la prestation efficace et efficace de nos programmes et services.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons réussi à ajouter de nouvelles options à Mon dossier et mis en oeuvre une installation destinée aux demandes de prestations pour enfants en ligne.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Améliorer les services électroniques.

L'ampleur de l'observation sont relativement faibles, bien qu'elle soit importante sur le plan financier. Même si nous reconnaissons que des améliorations sont toujours nécessaires dans le domaine de l'observation en matière de versement, nous croyons que notre recherche sur la gestion des créances contribuera à nos stratégies futures, qui seront mises en oeuvre dans le cadre de notre projet du RIR, non seulement pour aborder notre inventaire croissant de dette fiscale, mais également pour encourager l'observation en matière de versement.

Compte tenu de ces résultats, notre conclusion est que, dans l'ensemble, les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Notre rendement global : Résultat stratégique des programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Chaque année, nous fournissons des prestations, des crédits et d'autres services connexes qui viennent en aide aux familles et enfants, aux ménages à revenu faible et modeste et aux personnes handicapées. La souplesse de nos systèmes de base nous permet d'administrer et d'exécuter des programmes pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Nous veillons à ce que les bénéficiaires de prestations aient accès en temps opportun à des produits d'information exacts et obtenient rapidement des réponses à leurs demandes de renseignements téléphoniques.

Nous offrons également des services d'échange et de transfert de données à un nombre croissant de clients gouvernementaux. Ces services aident les autres ministères fédéraux ainsi que les provinces et les territoires du Canada à simplifier l'administration de leurs programmes de prestations et de paiements fondés sur le revenu.

À notre avis, lorsque les particuliers comprennent pleinement ce qu'ils doivent faire pour remplir les critères d'admissibilité, ils respecteront leurs obligations au titre des prestations. Par conséquent, nous fournissons aux bénéficiaires de prestations des renseignements, des outils et des services au moyen de diverses voies, à savoir notre service téléphonique, nos activités de visibilité proactives et nos sites Web qui offrent non seulement des renseignements, mais qui permettent aussi aux bénéficiaires de prestations d'effectuer des transactions en ligne.

Notre mesure : Observation en matière de versement – Taux des paiements à temps sans intervention directe de l'ARC

Qualité des données	Évaluation du contenu	
	Bonne	Bonne
	2007-2008	2006-2007
	Non atteint	Non atteint

Objectif	Nos indicateurs	Particuliers qui ont versé l'impôt à temps	Sociétés imposables qui ont versé l'impôt déclaré à temps	Entreprises qui ont versé à l'IFI	Employeurs qui ont achevé des retenues à la source à temps pour le compte de leurs employés	Tendance du ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux recettes brutes en espèces
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Évaluation
	90 %	94,3 %	93,2 %	93,1 %	94,3 %	93,2 %
	90 %	91,0 %	90,7 %	88,7 %	85,4 %	84,9 %
	2,6 millions	2,7 millions	2,8 millions	3 millions	n.d.	S.O.
	44 millions	47 millions	52 millions	50 millions		
	de dollars	de dollars	de dollars	de dollars		
	90 %	90,5 %	89,2 %	88,7 %	87,7 %	89,2 %
	S.O.	5,54 %	5,43 %	5,62 %	5,79 %	6,23 %
						S.O.

Les entreprises qui ont leur siège social au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ARC et verse à celle-ci le montant net à payer.

✓	En grande partie atteint	✗	Non atteint
	Non disponible	S.O.	Sans objet

Conclusion

Notre mesure globale de l'observation en matière de production de déclaration et d'inscription chez les contribuables donne à penser que le niveau global d'observation volontaire des lois fiscales du Canada est demeuré élevé en 2007-2008. Même si le taux d'observation en matière d'inscription pour 2007-2008 n'a pas été établi, les données sur les tendances en ce qui concerne l'observation en matière d'inscription au cours des dernières années, parallèlement aux résultats de notre secteur des non-inscrits, nous permettent de considérer avec un degré de confiance suffisant que le niveau d'observation des entreprises canadiennes en matière d'inscription reste élevé. Selon nos estimations de l'inobservation en matière de déclaration pour 2007-2008, lesquelles établissent le fondement de notre évaluation générale, pour la majorité des Canadiens, l'incidence et

Notre mesure : Observation en matière de déclaration

Qualité des données	Évaluation du rendement
Bonne	Atteint
Bonne	Atteint

2007-2008		2006-2007		2005-2004		2006-2007		2005-2004		2006-2007	
Nos indicateurs ¹	Tendance de la croissance du revenu personnel déclaré à l'ARC par rapport au Canada	Se profile bien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Tendance de la croissance du revenu personnel estimé par Statistique Canada	Se profile bien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Tendance de la connaissance de la perception de la TPS nette par rapport aux ventes au détail et aux dépenses personnelles	Se profile bien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Tendance de l'impôt sur le revenu des sociétés cotisé par l'ARC par rapport aux bénéfices des sociétés avant impôt estimés par Statistique Canada	Se profile bien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Estimations du taux d'observation	des entreprises non constituées en personne morale par rapport au revenu net des entreprises non constituées en personne morale selon les estimations des comptes nationaux par Statistique Canada	Se profile bien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Principaux crédits d'impôt et déductions non soumis à une déclaration par des tiers – particuliers	Tendance à la baisse	13,9 %	15,5 %	14,7 %	14,8 %	14,6 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
	Vérifications aléatoires – Petites et moyennes entreprises déclarantes non constituées en personne morale ²	Tendance à la baisse	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

1 Nos évaluations de certains indicateurs s'appuient sur les dernières données disponibles.

2 Notre Programme de vérification aléatoire sélectionne, par intervalles plurimoduels, des échantillons aléatoires de dossiers fiscaux de différents segments de la population des PME. Les exercices pour lesquels ces résultats sont déclarés sont présents. Les taux du présent tableau visent l'observation de plus de 5 000 \$ en impôt net fédéral. Les entreprises déclarantes non constituées en personne morale comprennent l'agriculture, les professions libérales, les entreprises, la pêche et les grandes locations (> 125 000 \$).

✓ Atteint	✓ À grande échelle	✗ Non atteint
Non disponible	S.O.	Sans objet

Les mesures de notre résultat stratégique font actuellement l'objet d'un examen afin d'améliorer notre capacité de rendre compte en fonction de notre résultat stratégique.

Nos mesures du résultat stratégique des Services fiscaux

Notre mesure : Observation en matière d'inscription – Taux d'inscription à la TPS/TVH

Qualité des données	Évaluation du rendement	2007-2008		2006-2007		2007-2008		2006-2007		2007-2008	
		S.O.	Atteint	S.O.	Atteint	S.O.	Atteint	S.O.	Atteint	S.O.	Atteint
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	86,6 %	88,8 %	89,5 %
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	86,6 %	88,8 %	89,5 %
Notre indicateur	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	86,6 %	88,8 %	89,5 %

Notre mesure : Observation en matière de production de déclaration – Taux de production à temps sans intervention directe de l'ARC

Qualité des données	Évaluation du rendement	2007-2008		2006-2007		2007-2008		2006-2007		2007-2008	
		Atteint	Bonne	Atteint	Bonne	Atteint	Bonne	Atteint	Bonne	Atteint	Bonne
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %
Nos indicateurs	Objectif	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évaluation	90 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %
Particuliers qui ont produit une déclaration à temps	Sociétés – entreprises constituées en personne morale	90 %	87,1 %	86,0 %	86,4 % ¹	86,4 %	85,8 %	<input checked="" type="checkbox"/>			
Entrepris es qui ont produit leurs déclarations de TPS TVH à temps	Entrepris es qui ont produit leurs déclarations de TPS TVH à temps	90 %	92,0 %	92,6 %	91,8 %	91,4 %	n.d.	S.O.			
Employeurs qui ont produit leurs déclarations à temps	Employeurs qui ont produit leurs déclarations à temps	90 %	96,5 %	94,5 %	94,5 %	96,0 %	95,5 %	<input checked="" type="checkbox"/>			

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Améliorer la confiance à l'égard de l'administration fiscale du Canada en adoptant officiellement le processus de règlement des plaintes liées au service.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons mis sur pied le programme Plaintes liées au service de l'ARC employant un nouveau processus horizontal pour suivre et gérer les plaintes liées au service.

Notre initiative Plaintes liées au service a commencé à nous aider à cerner des problèmes et à proposer des solutions, tout en respectant les huit droits liés au service énoncés dans la Charte des droits du contribuable.

Nous estimons que de telles améliorations au régime de recours fiscal du Canada augmentent la confiance des contribuables envers l'administration fiscale par l'ARC et amélioreront notre capacité à protéger l'assiette fiscale du Canada, un avantage pour tous les Canadiens.

Les mesures de notre résultat stratégique

Nous utilisons les mesures de notre résultat stratégique pour évaluer le comportement des contribuables canadiens en matière d'observation. À l'aide de données de sources internes et externes comme données de référence de l'information sur l'observation, nous regroupons ces indicateurs en quatre grandes catégories d'obligations des contribuables, ce qui nous aide à mesurer et à évaluer nos résultats par rapport au résultat stratégique des Services fiscaux.

- Les indicateurs de l'observation en matière d'inscription estiment le pourcentage des entreprises canadiennes qui se sont inscrites conformément à la loi dans le but de percevoir la TPS/TVH.

- Les indicateurs de l'observation en matière de production de déclaration estiment le pourcentage de la population canadienne qui produit ses déclarations à temps.
- Les indicateurs de l'observation en matière de déclaration contribuent à notre évaluation de la mesure selon laquelle les contribuables déclarent des renseignements complets et exacts.
- Les indicateurs de l'observation en matière de versement estiment le pourcentage des contribuables qui ont payé leurs impôts exigibles à temps.

Pour faciliter une analyse approfondie du comportement en matière d'observation, nous divisons la population des contribuables canadiens dans les segments suivants : particuliers, travailleurs indépendants, sociétés, inscrits aux fins de la TPS/TVH et employeurs. Sont également compris les macro-indicateurs que nous utilisons pour évaluer les tendances de l'observation en matière de déclaration.

l'observation de 2004. Tel que cela est mentionné dans notre *Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010*, ces secteurs sont la planification fiscale abusive, l'économie clandestine (EC), l'inobservation de la TPS/TVH à risque élevé, les non-déclarants et les non-inscrits, et l'inobservation relative aux versements (recouvrements).

Priorité dans notre *Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010* : Faire face à des défis particuliers en matière d'observation.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons :

- noté une diminution de près de 30 % du taux de participation à des abris fiscaux par le biais d'arrangements relatifs à des dons, soit l'objet des travaux liés à la planification fiscale abusive au cours de la dernière année;
- mis en commun des pratiques exemplaires relatives à l'économie clandestine avec nos partenaires internationaux;
- entrepris plusieurs projets pilotes concernant le risque élevé en situation d'inobservation liée à la TPS/TVH;
- entamé une étude dans le but de mieux comprendre la population des non-déclarants; entrepris des études clés sur la gestion des créances liées à la population des contribuables particuliers.

L'ARC s'engage à administrer un régime fiscal qui est juste et équitable. Par conséquent, lorsque des contribuables s'opposent à notre décision, nous leur offrons des possibilités de recours. L'accessibilité d'un tel processus de règlement des différends est essentielle en vue de conserver la confiance des contribuables à l'égard de l'intégrité du régime fiscal du Canada. Nous fournissons aux contribuables des voies de règlement lorsqu'un désaccord survient concernant leur dette fiscale ou lorsqu'ils ont une plainte concernant notre service.

De plus, les dispositions d'allègement pour les contribuables imposées par la loi ont, dans certains cas, permis à l'ARC d'être plus souple et de mieux répondre à la situation des contribuables lorsqu'il serait déraisonnable ou injuste de les pénaliser. Nous avons pour but de nous assurer que tous les contribuables ont accès à des recours rapides et impartiaux, tel que cela est mentionné à la section sur notre activité de programme des Appels (voir la section AP5 à la page 61).

Le 28 mai 2007, le ministre du Revenu national a annoncé deux nouvelles initiatives relatives au processus de recours, soit la Charte des droits du contribuable et l'ombudsman des contribuables. Nous profitons de toutes les occasions pour informer les contribuables de leurs droits, et nous nous engageons à répondre dans les plus brefs délais aux demandes de renseignements du bureau de l'ombudsman des contribuables.

1.5.6 Sommaire du rendement de l'Agence

Notre rendement global : Résultat stratégique des Services fiscaux

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Les recettes fiscales financent presque tous les biens et services publics qui améliorent la qualité de vie des Canadiens. En tant que principal administrateur fiscal, l'ARC joue un rôle clé dans la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Le régime fiscal canadien s'appuie sur l'observation volontaire et l'autocotisation, ce qui, selon nous, est le moyen le plus économique d'administrer les impôts et les taxes. On s'attend à ce que les contribuables déterminent leurs propres responsabilités en vertu de la loi et versent ensuite le bon montant d'impôt ou de taxe, sans intervention de notre part. Cela signifie que les contribuables doivent :

- s'inscrire, s'il y a lieu, en vertu de la loi (par exemple, aux fins de la TPS);
- produire leurs déclarations à temps;
- déclarer des renseignements complets et exacts pour déterminer l'obligation fiscale;
- verser tous les montants lorsqu'ils sont dus.

L'inobservation constitue l'omission, pour quelque raison que ce soit, par les contribuables de s'acquitter de l'une ou l'autre de ces obligations.

Les gens considèrent plus facile de participer au régime fiscal du Canada lorsque le régime est accessible, que le service est rapide et que les renseignements fiscaux sont exacts. En revanche, cela encourage l'observation volontaire et aide à éviter l'inobservation involontaire chez les contribuables qui observent la loi. Nos initiatives d'amélioration des services visent à permettre aux Canadiens d'établir leur cotisation eux-mêmes et de produire leurs déclarations de revenus facilement.

Priorité dans notre Plan d'entreprise 2007-2008 à 2009-2010 : Améliorer la prestation de services aux Canadiens.

Réalisation : En 2007-2008, nous avons lancé ce qui suit :

- d'autres options de libre-service électroniques et de nouveaux services dans notre canal Web;

- un cadre de mesure pour évaluer nos progrès envers la réduction du fardeau lié à l'observation pour les petites entreprises.

Au cours du dernier exercice, l'ARC a continué de concentrer ses efforts sur l'inobservation qui menace d'éroder l'assiette fiscale du Canada, y compris les secteurs considérés comme les principaux secteurs prioritaires à risque dans notre examen de

1.5.5 Activités de programmes par résultat stratégique

Activités de programme		Résultats prévus		État du rendement	Dépenses prévues		Dépenses réelles		Contribue à la priorité suivante
2007-2008									
Résultat stratégique : les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée									
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles	Satisfait aux attentes	296 711	989 885	Améliorer la prestation de services aux Canadiens				
(AP2)	L'établissement des déclarations et le traitement des paiements sont rapides et exacts	Satisfait aux attentes	839 892	871 315	Améliorer la prestation de services aux Canadiens				
(AP3)	Comptes débiteurs et observations en matière de production de déclaration	Satisfait aux attentes	662 292	695 32	Faire face à des défis particuliers en matière d'observation				
(AP4)	Observation en matière de déclarations prises à leur égard	Satisfait aux attentes	1 195 958	1 333 748	Faire face à des défis particuliers en matière d'observation				
Appels (AP5)	Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	Satisfait aux attentes	149 545	156 127	Améliorer la confiance à l'égard de l'administration fiscale du Canada en adoptant officiellement le processus de règlement des plaintes liées au service				
Résultat stratégique : les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit									
Programmes de prestations (AP6)	Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et	Satisfait aux attentes			Assurer des paiements de prestations en temps opportun				
Programmes de prestations (AP6)	La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts	Satisfait aux attentes			Assurer des paiements de prestations exacts et renforcer l'observation				
Programmes de prestations (AP6)	Les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ARC comme fournisseur de services	Satisfait aux attentes	335 779	380 563	L'ARC comme fournisseur de services				

1.5.3 Ressources humaines

Équivalents temps plein (E.T.P.)			
2007-2008			
Prévus	Réels ¹	Différence	
38 756	38 356	400	

¹ Les totaux des équivalents temps plein (ETP) par activité de programme se trouvent à la fin de la discussion sur le rendement pour chaque section d'AP.

Le tableau sur les priorités de l'Agence présente les objectifs stratégiques de l'ARC. Ces objectifs sont examinés dans la section 1.5.6 de la page 18 intitulée Sommaire du rendement de l'Agence. Des détails supplémentaires concernant les réalisations par sous-activité liées à ces objectifs stratégiques sont fournis dans la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique, qui commence à la page 37.

1.5.4 Priorités de l'Agence

Évaluation des progrès réalisés à l'égard des priorités	Type	Nom	
		1.	2.
Satisfait aux attentes	En cours	1. Améliorer la prestation de services aux Canadiens	2. Faire face à des défis particuliers en matière d'observation
	Engagement antérieur	3. Améliorer la confiance à l'égard de l'administration fiscale du Canada en adoptant officiellement le processus de règlement des plaintes liées au service.	4. Assurer des paiements de prestations en temps opportun
	En cours	5. Assurer des paiements de prestations exacts et renforcer l'observation	6. Assurer que l'ARC est un fournisseur privilégié de services
	En cours		
	En cours		
	En cours		

1.5 Tableau sommaire

1.5.1 Mandat de l'Agence

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour mandat d'exécuter les programmes fiscaux et de prestations et d'autres programmes au nom du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

Le Parlement a établi l'ARC pour qu'elle puisse remplir le mandat par les moyens suivants :

- offrir un meilleur service aux Canadiens;
- exécuter de manière plus efficiente et plus efficace les programmes gouvernementaux;
- favoriser des relations de travail plus étroites avec les provinces et les autres ordres de gouvernement pour qu'il ARC exécuté des programmes, et une meilleure responsabilité.

Le mandat de l'ARC révèle le rôle important qu'elle joue dans la vie des Canadiens. L'ARC contribue à deux des résultats stratégiques du Gouvernement du Canada :

Organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes, et Sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

1.5.2 Ressources financières

2007-2008 (en milliers de dollars)			
Dépenses	Total des	Dépenses	
réelles	autorisations	prévues	
Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée			
Aide à la clientèle (AP1)	1 007 143	296 711	985 885
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	911 122	839 892	871 315
Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)	713 143	662 292	695 321
Observation en matière de déclaration (AP4)	1 380 228	1 195 958	1 333 748
Appels (AP5)	163 387	149 545	156 127
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit			
Programmes de prestations (AP6)	385 140	335 779	380 563
Dépenses totales ¹	4 560 163	3 480 177	4 422 959

Les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles des Services à l'entreprise ont été attribués aux six activités de programme en vertu des deux résultats stratégiques

1.4.1 Notre Architecture des activités de programme

Notre Architecture des activités de programme précise nos activités de programme (AP) et montre de quelle façon elles se rapportent à nos résultats stratégiques. Ce cadre s'appuie sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada le 1^{er} avril 2005.

Les activités de programme sont des groupes d'activités liées qui sont conçues et gérées dans le but de répondre à un besoin précis du public et qui sont souvent traitées comme une unité budgétaire. Chacune d'elles est énoncée pour tenir compte de notre façon d'affecter et de gérer nos ressources en vue d'atteindre les résultats voulus.

Résultats stratégiques du gouvernement Canada

Les organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes

La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

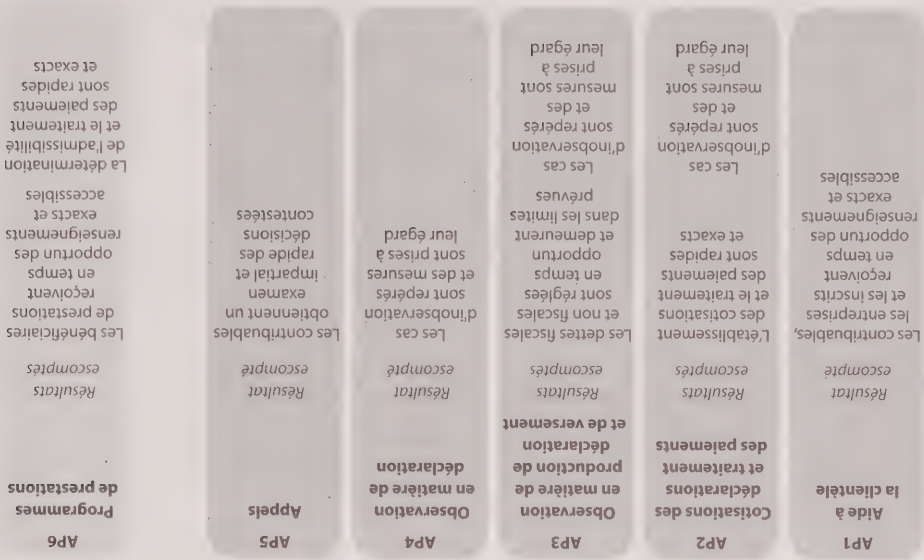
Résultats stratégiques de l'Agence du revenu du Canada

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques



1.4 Évaluation de nos résultats

La mission de l'ARCC se reflète dans ses deux résultats stratégiques en matière d'impôt :

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Le présent Rapport sur le rendement évalue dans quelle mesure nous avons atteint ces résultats au cours de l'exercice 2007-2008. Tout compte fait, nos résultats indiquent que nous avons atteint nos deux résultats stratégiques.

En tant que principal administrateur fiscal du gouvernement du Canada, nous avons comme responsabilité principale de protéger l'assiette fiscale du Canada. En 2007-2008, nous avons perçu presque 372 milliards de dollars au nom du gouvernement du Canada, des provinces (sauf le Québec), des territoires et de certains gouvernements des Premières nations.

Les mesures du résultat stratégique des Services fiscaux permettent d'évaluer le comportement des contribuables quant au respect de leurs obligations fiscales. En 2007-2008, la majorité des particuliers, des entreprises et des employeurs du Canada ont continué de respecter leurs obligations de production de déclaration. Toutefois, le pourcentage des entreprises constituées en société imposables qui ont produit leurs déclarations à temps a continué de diminuer légèrement, soit de 86,4 % à 85,8 %. Nous ne pouvons fournir des renseignements sur l'observation en matière de production de déclaration concernant la TPS/TVH en ce moment puisque les données détaillées de notre système de TPS/TVH ne sont pas disponibles.

Les mesures de l'observation en matière de versement tiennent compte de la mesure dans laquelle les contribuables ont payé toute leur dette fiscale au plus tard à la date limite. Le taux d'observation en matière de versement chez les particuliers est demeuré élevé, alors que le pourcentage des employeurs qui ont remis les retenues à la source s'est amélioré de plus d'un point de pourcentage par rapport à l'année dernière, soit à 89,2 %, renversant ainsi la légère tendance à la baisse des quelques dernières années dans ce segment. Cependant, le taux d'observation en matière de versement en temps opportun chez les sociétés laisse encore place à l'amélioration.

Les macro-indicateurs liés à l'observation en matière de déclarations indiquent que, en règle générale, les revenus déclarés à l'ARCC se comparent favorablement aux repères externes et internes, ce qui contribue à notre évaluation selon laquelle la majorité des contribuables déclarent des renseignements complets et exacts dans leurs déclarations de revenus.

1.3 Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de 2007-2008 de l'Agence du revenu du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor;
- Il repose sur le(s) résultat(s) stratégique(s) et sur l'architecture des activités de programme de l'Agence approuvées par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées; et
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets, des dépenses et des Comptes publics du Canada.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada



William V. Baker

Le 1 décembre 2008

1.2 Message du commissaire



L'Agence du revenu du Canada (ARC) est un organisme national qui communiquait fréquemment avec les entreprises et les citoyens canadiens. En 2007-2008, nous avons continué à tirer pleinement profit de notre souplesse législative afin d'exécuter des programmes et des services efficaces et d'exploiter des possibilités de partenariat qui se traduisent en économies globales pour le trésor public.

À titre de commissaire et premier dirigeant, je dois rendre compte au ministre du Revenu national de toutes les questions relatives aux programmes, et à notre Conseil de direction des questions administratives. Je suis fier de dire que nous avons encore une fois démontré notre capacité à atteindre des résultats significatifs et mesurables pour les Canadiens. Nous avons achevé la mise en oeuvre de l'initiative de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, ce qui mènera à un régime fiscal des sociétés plus simple et plus efficace pour les entreprises. Nous avons également continué de réaliser des progrès quant à nos engagements à réduire le fardeau lié à l'observation pour les petites et moyennes entreprises, tel que l'indique le *Rapport du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises* de l'Agence du revenu du Canada, publié en avril 2007.

Nous avons maintenu nos efforts sur les secteurs qui affichent des taux élevés d'inobservation, tels que l'économie clandestine, la planification fiscale abusive et la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH). Nous avons intensifié nos efforts de vérification afin de contrer la planification fiscale abusive et nous avons mené plusieurs projets pilotes ciblés visant à révéler les cas de fraude liée à la TPS/TVH. En plus des mesures que nous prenons dans le domaine de l'observation, nous sommes également en train d'améliorer le service de manière à ce qu'il soit plus simple et plus facile pour les particuliers et les entreprises de s'acquitter de leurs obligations fiscales. En 2007-2008, nous avons amélioré notre offre de services électroniques, lesquelles nous permettent d'assurer des services de façon plus efficace, d'accroître l'accessibilité globale aux renseignements fiscaux et de fournir aux Canadiens davantage de façons d'interagir avec nous.

En mai 2007, nous avons mis en place notre nouveau processus de règlement des plaintes liées au service, lequel inspirera une confiance accrue chez les particuliers, les entreprises et les bénéficiaires de prestations à l'égard de notre traitement des plaintes liées au service. Simultanément, notre ministre a annoncé l'adoption de la nouvelle Charte des droits du contribuable et la création de l'ombudsman des contribuables. Nous demeurons résolus à fournir aux contribuables les moyens par lesquels ils peuvent être entendus et obtenir satisfaction. Notre nouveau processus de règlement des plaintes renforcera cette capacité à répondre aux problèmes liés au service.

Nous méritons bien notre réputation d'administration fiscale de renommée mondiale et nous sommes fiers de nos réalisations de la dernière année. Au fur et à mesure que nous avançons, je demeure confiant quant au développement, aux connaissances et au professionnalisme des employés à l'égard de l'atteinte de résultats significatifs pour les Canadiens.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada

William V. Baker

1.1 Message du ministre



L'Agence du revenu du Canada (ARC) touche la vie de chaque Canadien, non seulement en percevant les taxes et l'impôt, mais également en administrant les programmes de prestations pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous constituons la plus importante source de financement des programmes et services du gouvernement. Notre rendement à titre d'organisation est essentiel pour maintenir le niveau élevé de confiance du public à l'égard du gouvernement et de ses programmes et services, et pour veiller à ce que les particuliers et les entreprises soient en mesure de s'acquitter de leurs obligations.

Pour démontrer notre engagement envers le service et la responsabilité, en 2007-2008, l'ARC a adopté la Charte des droits du contribuable, mis en place un processus de plaintes liées au service et nommé le premier ombudsman des contribuables du Canada afin de répondre aux préoccupations du public concernant le service. Ces initiatives veilleront au maintien du niveau élevé de confiance des Canadiens envers l'ARC.

Nous avons réalisé des progrès quant à nos engagements visant à réduire le fardeau lié à l'observation pour les petites et moyennes entreprises, comme l'indique le *Rapport du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises de l'Agence du revenu du Canada*, publié en avril 2007. L'ARC est résolue à mettre en place toutes les initiatives présentées dans ce rapport et à maintenir l'accent sur l'allègement du fardeau dans les années à venir.

En tant que ministre du Revenu national, je suis fier de ce que nous avons accompli au cours de la dernière année pour améliorer le bien-être social et économique des Canadiens, et je suis persuadé que nous maintiendrons notre niveau élevé de service, de responsabilité et d'observation afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

C'est pour moi un privilège et un honneur de déposer le Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008 de l'Agence du revenu du Canada.

Le ministre du Revenu national,

L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député

Table des matières

Section I : Aperçu de l'Agence.....	5
1.1 Message du ministre.....	5
1.2 Message du commissaire.....	7
1.3 Déclaration de la direction.....	9
1.4 Évaluation de nos résultats.....	11
1.4.1 Notre Architecture des activités de programme.....	14
1.5 Tableau sommaire.....	15
1.5.1 Mandat de l'Agence.....	15
1.5.2 Ressources financières.....	15
1.5.3 Ressources humaines.....	16
1.5.4 Priorités de l'Agence.....	16
1.5.5 Activités de programmes par résultat stratégique.....	17
1.5.6 Sommaire du rendement de l'Agence.....	18
1.5.7 Résultats de la gestion.....	28
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	37
2.1 Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1).....	37
2.2 Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2).....	42
2.3 Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclaration (AP3).....	50
2.4 Observation en matière de déclaration (AP4).....	55
2.5 Appels (AP5).....	61
2.6 Programmes de prestations (AP6).....	66
2.7 Services à l'entreprise (AP7).....	72
Section III : Renseignements supplémentaires.....	75
3.1 Lien de l'Agence aux résultats du gouvernement du Canada.....	75
3.2 Information financière supplémentaire non vérifiée.....	75
3.3 Tableaux supplémentaires de renseignements.....	84
Section IV : Autres sujets d'intérêt.....	87
4.1 La structure de régie de l'Agence.....	87
4.2 Normes de service externes à l'Agence.....	89
4.3 Les réponses au Comité des comptes publics et le Bureau du vérificateur général du Canada.....	91
4.4 Évaluation de la qualité des données.....	92

Le contenu du présent *Rapport sur le rendement* est tiré du *Rapport annuel de l'Agence du revenu du Canada au Parlement 2007-2008*. Le ministre du Revenu national dépose le Rapport annuel de l'ARC au Parlement selon les exigences de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Le Rapport sur le rendement et le Rapport annuel de l'ARC contiennent des renseignements détaillés et l'avis de la vérificatrice générale du Canada sur les états financiers de l'ARC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le Rapport annuel de l'ARC, visitez le site Web de l'ARC à l'adresse www.arc.gc.ca ou écrivez au directeur, Division de la planification et de l'établissement du Rapport annuel, Direction de la planification et de la régulation de l'entreprise et de la mesure, Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés, Agence du revenu du Canada, Édifice Connaught, 555, avenue Mackenzie, Ottawa ON Canada K1A 0L5.

Agence du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député
Ministre du Revenu national

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à <http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-fra.asp>). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre-estmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue

panoramique détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires

économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information supplémentaire sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/10-2008

ISBN 978-0-660-63702-0



Agence du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



Canada School of Public Service

Performance Report

For the period ending
March 31, 2008



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/21-2008
ISBN 978-0-660-63703-7

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

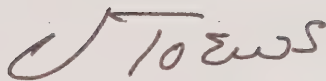
Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada School of Public Service

2007-2008

Departmental Performance Report

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Table of Contents

SECTION I: OVERVIEW	1
<i>Minister's Message</i>	<i>3</i>
<i>Management Representation Statement</i>	<i>5</i>
<i>Summary Information</i>	<i>6</i>
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	13
<i>Program Activity 1.1: Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment</i>	<i>14</i>
<i>Program Activity 1.2: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians</i>	<i>20</i>
<i>Program Activity 1.3: Public service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians</i>	<i>24</i>
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
<i>Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas</i>	<i>30</i>
<i>Financial Tables</i>	<i>31</i>
<i>Table 8: Financial Statements (unaudited) for the year ended March 31, 2008</i>	<i>35</i>
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	49
<i>Program Activity 1.4: Corporate Services</i>	<i>50</i>

SECTION I: OVERVIEW

Minister's Message

I am pleased to present the Departmental Performance Report for the Canada School of Public Service (the School) for 2007-2008. This report outlines progress against commitments made in the School's 2007-2008 Report on Plans and Priorities.

As a common learning provider for the federal government, the School supports the government's goals of increased accountability and improved human resources management by providing an integrated approach to learning, training and development in the Public Service. The School's programs help instil a shared sense of accountability and values among all public servants through a focus on orientation and certification, including required training, maintenance of official languages competencies, leadership development, and knowledge transfer of innovative practices in public sector management. These activities contribute to building a highly-skilled, well-trained and professional Public Service workforce that is well-equipped to serve Canadians.



During the 2007-2008 fiscal year, the School focussed on expanding and improving its programs and tools in support of the government's vision for better human resources management and Public Service Renewal. Increased use of technology in the delivery of courses and information sessions enabled greater access to training and development opportunities. These efforts ensure not only the continued relevance of the School's learning activities, but also the advancement of government priorities through support of excellence in service to Canadians.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath it.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007-2008 Departmental Performance Report for the Canada School of Public Service.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's approved Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Ruth Dantzer

President and Chief Executive Officer
Canada School of Public Service

Summary Information

Raison d'être

To have a strong Public Service that serves Canadians, adapts quickly to change and achieves the government's priorities requires a culture of continuous learning and leadership. Knowledgeable and skilled public servants who have strong managerial and leadership competencies are the foundation of an effective and accountable government. The Canada School of Public Service (CSPS, the School) plays an important role in meeting the needs of both individual public servants and the government as a whole by providing one-stop access to learning, training, leadership and professional development.

Under the *Canada School of Public Service Act*, the School, as a departmental corporation, is mandated to:

- Encourage pride and excellence in the Public Service;
- Foster a common sense of purpose, values and traditions in the Public Service;
- Support the growth and development of public servants;
- Help ensure that public servants have the knowledge, skills and competencies they need to do their jobs effectively;
- Assist Deputy Heads in meeting the learning needs of their organization; and
- Pursue excellence in public management and administration.

The School achieves its mandate by ensuring that public servants have the foundational knowledge to perform their duties effectively, have access to leadership development programs, and are aware of innovative management practices and techniques to deliver results for Canadians.

Financial Resources (in thousands \$)

2007–2008		
Planned Spending	Total Authorities ¹	Actual Spending
\$86,868	\$143,168	\$122,177

¹ The increase from Planned Spending to Total Authorities is mainly due to an increase in revenues, revenues carry forward, operating budget carry forward and compensation for salary adjustments. The difference between Total Authorities and Actual Spending is made up of revenues to be carried forward to fiscal year 2008-2009 according to section 18(2) of the *Canada School of Public Service Act*, operating budget carry forward, and an amount set aside for the employee benefit plan. See financial tables in section 3 of this report for more details.

Human Resources (FTEs)

2007-2008		
Planned	Actual ²	Difference
940	789	151

Status on Performance		2007-2008			
		Performance Status	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Strategic Outcome: Public servants have the common knowledge and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians					
Program Activity 1.1: Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment			\$60,122	\$102,765	\$86,040
Priority	Program Sub-Activity				
Delivery of required training: <ul style="list-style-type: none"> Authority Delegation Training (Ongoing) Orientation Program (Ongoing) 	1.1.1 Strengthen capacity of public servants to meet the employer's knowledge standards	Successfully Met	\$23,298	\$17,264	\$17,171
Provide learning products to functional communities (Ongoing)	1.1.2 Public sector management and professional foundations are built and sustained through targeted learning	Successfully Met	\$15,029	\$37,473	\$27,212
Delivery of new model for language training (Ongoing)	1.1.3 Facilitate official languages capacity	Successfully Met	\$21,795	\$48,028	\$41,657
Program Activity 1.2: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians			\$11,588	\$17,463	\$17,056
Deliver Leadership Development Programs (Ongoing)	1.2.1 Learning opportunities are accessible to enable public servants to become better leaders	Successfully Met	\$4,881	\$4,200	\$4,153
	1.2.2 Systemic development of high potential public servants	Successfully Met	\$3,217	\$10,886	\$10,815
	1.2.3 Developing leaders with stronger contextual knowledge	Successfully Met	\$3,490	\$2,377	\$2,088
Program Activity 1.3: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians.			\$15,158	\$22,940	\$19,081
Departmental client relations (Ongoing)	1.3.1 Enhance capacity of organizations	Successfully Met	\$6,924	\$7,735	\$6,744
Identify and transfer innovative management practices (Ongoing)	1.3.2 Knowledge of innovative management practices and emerging issues is transferred	Successfully Met	\$8,234	\$15,205	\$12,337

² The actual FTE level more accurately reflects the size of the School at a more steady state level under the new learning model, and also the effects of recent government-wide expenditure reviews.

The School has delivered a strong level of performance in 2007-2008 which is evidenced by both the overall volume and quality of service provided, as well as continued progress toward results which support the strategic outcome of the organization. During the reporting period, participation in the School's offerings doubled from the previous year with over 75,000 individuals, or 30 percent of public servants, accessing either classroom or online learning opportunities, with an associated doubling of the number of learning days provided. At the same time, high quality standards were met as an overall learner satisfaction level of 4.3 on a 5 point scale was achieved.

In support of the strategic outcome, much of this learning effort was focused on high priority areas of required training, demonstrating a growing alignment of learning programs with government-wide priorities for the Public Service. In this context, the School achieved significant progress in approaching steady-state in the implementation of required training, in developing a more targeted approach to serving functional communities, and in advancing the School's priority of reviewing and enhancing the leadership program to ensure it is fulfilling future needs and that gaps along the continuum of leadership capacity in the Public Service are addressed. Alignment of learning with organizational needs was also addressed by strengthening the School's Departmental Client Relations function to ensure previously established relationships were cultivated and explored with the results that more customized solutions were developed for clients — a 25 percent increase in the National Capital Region and a 40 percent increase in regions outside the National Capital.

The School was also successful with its implementation of the new model of supporting official languages learning through quality assurance, new learning tools and methods, and advising on practices to integrate bilingualism into the workplace. A transitional plan to support departments and agencies in accessing private sector sources of training through the School's Master Standing Offer in the National Capital Region and providing training directly in regions where quality-assured services may not yet be available was well-utilized by departments and agencies. A key element of success to the model was the availability of an increased number of online learning and proficiency maintenance tools, where the growth in usage more than doubled.

Innovation in public sector management practices was advanced through initiatives to more actively disseminate knowledge (eg.: targeted workshops) on an agenda identified through scanning trends/issues, building effective relationships with stakeholders and validated through consultation.

The significant difference in the School's planned spending and actual spending is explained in large part from the level of revenues earned in the reporting period (see footnote 1 and financial tables). The School has consistently exceeded its expectations in terms of cost recovery operations and 2007-2008 was no exception. One key area of unanticipated growth was the demand for the Authority Delegation Training on a developmental basis, and which therefore was subject to cost recovery (typically this training is required under the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development* and the School provides access to employees when they are appointed to new levels of delegated authorities). Training to functional specialists (not including required training) increased by 20 percent from 2006-2007 and, therefore, was also a key factor in revenue growth.

Context and Operating Environment

The Government of Canada is committed to a 21st century Public Service that develops human capital, nurtures innovation and manages knowledge as a strategic asset in order to best serve all Canadians. Specifically, this government has established as a clear priority ensuring a federal government and federal Public Service that is effective and accountable. Furthermore, the Public Service has signalled a focus on its renewal.

In his recent *Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, the Clerk of the Privy Council identified four broad priority areas for Public Service Renewal: planning, recruitment, employee development, and enabling infrastructure. In fact, the School's strategic outcome is directly aligned with the priority of employee development, and the School plays an essential role in supporting Deputy Heads' accountability for determining learning needs in their

"The development of public servants as leaders, managers, professionals and empowered employees is central to a high performance institution ... Our performance in coming years will depend hugely on the skills, knowledge, seasoning and judgement of our employees, and on how well they grow as leaders and knowledge workers. We need to intensify our attention to employee development."

Source: Kevin G. Lynch, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, *Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*

organizations by creating and delivering innovative and continuous learning opportunities for public servants at all levels. Through alignment of its expertise in learning with departments' and agencies' employee development needs, the School is well-positioned to help public servants to apply the full range of their skills and pursue meaningful careers, both now and in the future.

The School also plays an essential role in supporting the implementation of the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development*. The Policy highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the Public Service. More specifically, it establishes employee, organization and employer learning responsibilities and outlines the employer's specific training requirements. The School's identified program priorities are geared to help deliver on the Policy's expected results.

Through required training, the School ensures that:

- New employees will share a common understanding of their role as public servants, including their responsibility to respect the *Values and Ethics Code for the Public Service* and other guiding documents and principles;
- Managers at all levels will have the necessary knowledge to effectively exercise their delegated authorities;
- Specialists in finance, human resources, internal audit, procurement, materiel management, real property, and information management will meet professional standards established by the employer; and
- Employees at all levels will acquire and maintain the knowledge, skills and competencies related to their level and functions.

The *Policy* also highlights the importance of leadership and innovation in building a culture of learning in the Public Service. In this context, the School actively develops accelerated leadership development programs to help meet current and future leadership and management needs and to align the learning of senior Public Service leaders with the management improvement objectives of government and departmental business priorities.

The School faced a significant challenge in meeting the high demand for its required training programs, specifically for the *Orientation to the Public Service* and *Procurement, Materiel Management and Real Properties* (PMMRP). In these cases, the School successfully met the challenge by modifying the program delivery approach to address the immediate need or by developing a strategy to resolve the issue in the longer term.

An integral component of renewal and building leadership capacity for the future is the ongoing identification and transfer of innovative management practices, by both integrating this knowledge into various learning forums, and by using it to support Deputy Heads in fulfilling their accountability for determining and addressing individual and organizational learning needs within their departments and agencies.

"Renewal is not about fixing something for all time but updating what we do and how we do it in order to remain relevant and effective now and into the future. It is about keeping the institution of the public service dynamic, fresh and respected."

Source: Kevin G. Lynch, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, *Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*

Link to the Government of Canada Outcomes

Under the whole-of-government framework, the Canada School of Public Service is a federal organization that contributes to all Government of Canada outcomes by providing learning services and support to all departments and agencies.

The School's priorities contribute to ensuring the accountability, professionalism and bilingualism of the federal Public Service. It accomplishes this by:

- Enabling public servants to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment;
- Providing the Public Service with strong leaders delivering results for Canadians; and
- Helping Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians.

The School's 2007-2008 Program Activity Architecture

1. Public Servants have the common knowledge and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians				
1.1 Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	1.1.1 Strengthen Capacity of Public Servants to Meet the Employer's Knowledge Standards	1.2 Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	1.3. Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	1.4 Corporate Level Services; Effective decision making supported through integrated advice, information strategies and the provision of high quality corporate services.
	1.1.2 Public Sector Management and Professional Foundations are Built and Sustained through Targeted Learning			1.4.1 Corporate Governance Enables the School to Meet its Strategic Objectives
	1.1.3 Facilitate Official Languages Capacity			1.4.2 Effective Policy & Planning Advice/Analysis Support Corporate Decision Making Process
	1.2.1 Learning Opportunities are Accessible to Enable Public Servants to Become Better Leaders	1.2.2 Systemic Development of High Potential Public Servants	1.3.1 Enhance Capacity of Organizations	1.4.3 Effective Communications and Marketing Support the School Agenda
				1.4.4 Registration & Learner Reporting
	1.2.3 Developing Leaders with Stronger Contextual Knowledge		1.3.2 Knowledge of Innovative Management Practices and Emerging Issues is Transferred	1.4.5 Learning Evaluation & Quality Assurance
				1.4.6 Integrated Regional Services
				1.4.7 High Quality Corporate Services and Advice to Meet Corporate Objectives
				1.4.8 Human Resources are Managed Effectively and Strategically in Support of Corporate Objectives
				1.4.9. Informal Conflict Resolution
				1.4.10 Effective Legal Services are Delivered
				1.4.11 Audits are Used to Improve Departmental Policies, Programs and Management

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

Public Servants have the common knowledge and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians

During 2007-2008, the School delivered:

905 learning opportunities

In 2,355 offerings

To 203,670 learners

Over 293,350 learning days

Program Activity 1.1: Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$60,122	\$102,765	\$86,040

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
648	582	66

Providing public servants with learning activities aligned with Public Service management priorities, contributing to a professional and effective Public Service.

This Program Activity is supported by three key sub-activities:

- Strengthen capacity of public servants to meet the employer's knowledge standards;
- Public sector management and professional foundations are built and sustained through targeted learning; and
- Facilitate official languages capacity.

Program Sub-Activity 1.1.1: Strengthen capacity of public servants to meet the employer's knowledge standards

Building individual capacity based on consistent standards for learning and performance across the Public Service.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$23,298	\$17,264	\$17,171

Authority Delegation Training

The *Policy on Learning, Training and Development* requires all managers in the core public administration (ie.: Schedule I and Schedule IV of the *Financial Administration Act*) to complete training and knowledge assessment of their legal responsibilities upon their appointment to a new level of responsibilities. Through this training, managers acquire the knowledge required to exercise their delegated authorities, further enabling their ability to perform effectively in their current jobs.

During the last fiscal year, over 6,600 learners participated in Authority Delegation Training (ADT) class offerings delivered across the country. The demand for ADT courses was much higher than originally anticipated (33 percent more than projected), primarily due to

the large number of participants wishing to take this training for developmental purposes. Such results directly support the objectives of the *Policy on Learning, Training and Development* and contribute towards the development of a skilled, well trained workforce by providing managers at all levels with the necessary knowledge and skills to effectively exercise their delegated authorities and ensuring public servants are preparing for their next challenge.

The School delivered 301 ADT courses:

- o 181 courses to 3,992 participants in the National Capital Region, and
- o 120 courses to 2,675 participants in the regions.

The ADT courses are regularly reviewed to ensure relevance and accuracy in relation to the employer's knowledge standards and to respond to participant feedback. ADT courses received an overall average rating of 4.22/5 in the learner satisfaction evaluations. In 2007-2008, a review of ADT courses was completed and modifications and improvements were subsequently made to priority areas. An ongoing process to ensure alignment with the employer's knowledge standards was also established.

Orientation to the Public Service Program

Under the *Policy on Learning, Training and Development*, the Orientation to the Public Service Program is foundational training that is essential to helping all newly appointed public servants develop a common knowledge base to better adapt to their new environment and fully contribute

to the mandate, priorities and objectives of the Government of Canada and their respective departments and agencies. The program is part of the employer-mandated required training identified in the Policy, as a means of supporting Deputy Ministers in their accountabilities for learning and training, by ensuring that all new employees share a common understanding of their role as public servants.

Orientation to the Public Service reached 7,252 new public servants. In 2007-2008:

- 40 sessions were delivered in the National Capital Region;
- 23 sessions were delivered in the regions between September and March; and
- Received an overall average rating of 3.84/5.

In 2007-2008, work began to redesign the Orientation to the Public Service Program to respond to both client requests for regional delivery and to develop a more comprehensive blended learning approach. The blended learning approach will shift the course format from two days of in-class training to a one-day classroom session, complemented by online training. The new approach will create efficiencies that will enable the School to meet increasing demand (associated with the renewal priority of recruitment) for this training within existing resources.

Ensuring that senior leaders develop the capacity to meet their accountabilities and lead their organizations is a priority for the Public Service. The Clerk of the Privy Council's 15th *Annual Report to the Prime Minister* underscored the need to manage the transition to "a considerably younger and less experienced generation of managers and leaders." The School offers Orientation sessions for Deputy Ministers, Heads of Federal Agencies and Assistant Deputy Ministers that focus on the challenges in assuming new accountabilities. For Assistant Deputy Ministers, the Orientation session also includes the required online assessment for Authority Delegation.

In 2007-2008, over 100 senior leaders participated in these Orientation sessions. The average score on Assistant Deputy Minister session evaluations was 4.0/5, while Deputy Minister and Heads of Federal Agency sessions received scores of 4.3/5 and 4.4/5, respectively.

Campusdirect

Through *Campusdirect*, the School's online learning platform, public servants have access to a wide variety of online learning products to support classroom courses, Authority Delegation Training and assessment, certification programs for functional communities, as well as foundational and leadership training.

Through its online learning platform, *Campusdirect*, the School was able to substantially extend the reach of its course offerings to large numbers of learners:

- Participation in CSPS courses increased 208%; and
- Use of online second language tools increased 139%.

Further to serving as a key means of access to learning and an effective complement to CSPS-built systems, *Campusdirect* was used in 2007-2008 as the evaluation portal for the School's Authority Delegation Training program, as well as an access point for the School's language retention and maintenance tools. The language learning tools were an area of impressive growth in the use of e-learning within the Public Service.

Campusdirect has over 147,000 user profiles with access to over 200 custom courses developed by the School to meet the specific needs of government departments, as well as over 700 commercial courses purchased from organizations such as Harvard. In 2007-2008, Campusdirect registered nearly 24,000 learners, demonstrating the value of technology-supported learning and the convenience and accessibility of online training. The increased use of Campusdirect year-over-year reflects public servants' growing preference for this type of training delivery.

The School piloted new collaborative technologies, such as Web conferencing, communities of practice (i.e.: Web 2.0, social networking), podcasting, virtual classroom and other interactive initiatives, and will continue to develop its expertise and service provision capacity in e-learning.

Program Sub-Activity 1.1.2: Public sector management and professional foundations are built and sustained through targeted learning

Providing functional specialists with the acquisition and maintenance of knowledge, skills and competencies related to their level and functions

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$15,029	\$37,473	\$27,212

Functional communities are identified and strengthened through specialized learning

Functional communities are comprised of public servants who share common work purposes, functions and professional interests. These communities help their members meet high professional standards as well as fulfill their personal, professional and career development needs and aspirations. In 2007-2008, the School worked with key functional communities to systematically establish customized learning frameworks addressing strategic issues and key priorities identified through Public Service Renewal. During this period, the School provided 756 courses to 14,087 specialists within functional communities. In addition, 8,634 learners attended professional and management development offerings. In total, the School provided learning solutions to 22,721 participants in various functional communities.

Training of functional specialists increased by 50% when including training required by the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development*.

Over the last year, the School has undertaken a series of initiatives to meet the high demand and to better respond to the needs of the functional communities targeted by the *Policy on Learning, Training and Development*: Information Management (IM) and Procurement, Materiel Management and Real Properties (PMMRP). To meet the higher-than-anticipated demand, the School prioritized its offerings for PMMRP, ensuring that departments with the highest need (for example, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and the Department of National Defence (DND), which together represent 55 percent of the total PMMRP learner

population) received timely access. Three overview courses were transformed into online courses, and two others were redesigned into a large audience seminar format to serve more experienced specialists. In regards to the Information Management community, a steady state was achieved during 2007-2008 and demand can now be met with available course offerings.

The School has developed 17 new blended learning activities for human resources, finance and internal audit specialists and federal regulators, to address the evolving learning needs of these functional communities.

Other curricula developments were initiated for communities of communicators, federal regulators, science and technology, sustainable development, human resources (including compensation advisors), information technology specialists, financial officers and internal auditors. The development of these curricula has led to the creation of 20 new courses aimed specifically at functional community learner needs, directly supporting the requirement to provide public servants with the knowledge necessary to carry out their responsibilities and prepare for the next challenge.

Program Sub-Activity 1.1.3: Facilitate Official Languages capacity

Facilitating a coordinated approach to Official Languages capacity to ensure the Public Service maintains a bilingual capacity, recognizing that a second official language is acquired and maintained through lifelong learning.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$21,795	\$48,028	\$41,657

A new model for language training

The School transitioned to a new language training model on April 1, 2007, in keeping with Deputy Heads' accountability for determining learning needs in their organizations and to create a more equitable balance of responsibility among the employer, departments and employees. The new model focuses on quality assurance, maintenance of official languages proficiency and better integration of bilingualism in the workplace.

Quality assurance

The quality assurance service provides monitoring of the Master Standing Offer and respect for the evaluation standards and criteria for pre-qualified suppliers. Mechanisms for monthly reporting and regular evaluation of learner satisfaction are at the core of quality assurance. These standards and processes aim at monitoring the program and gathering information to ensure timely actions in order to provide improved products and services to clients and transparent reports that support effective decision making and optimized management of resources.

A Master Standing Offer (MSO) for the National Capital Region was launched on November 16, 2007. The MSO has six pre-qualified private sector suppliers and a capacity of 102 training groups, for a maximum of approximately 900 learners. Subject to two 12-month extensions, the MSO will be in effect until the end of 2011.

To extend access to pre-qualified suppliers outside the National Capital Region, in February 2008 the School undertook a joint initiative with Public Works and Government Services Canada to implement a National Master Standing Offer to deliver full-time and part-time language training beginning in 2010-2011. An interdepartmental advisory working group was created to determine client service needs. These measures optimize efficiency by lowering administrative costs, setting clear terms and conditions and reducing time consuming negotiation of separate contracts, thereby increasing the overall effectiveness of the program.

In addition to this quality assurance focus on private sector suppliers, the School also tests new technologies and methodologies through pilot classes. During the reporting period, 16 developmental training courses, available in English and French as a second language, were provided.

Official languages learning in the workplace

A total of 68 language teachers were located on-site in 26 departments in the National Capital Region, reaching approximately 1,800 students with language maintenance and individually tailored language learning approaches. On-site teachers providing customized services become change agents within the organizations, providing continuous bilingual exposure and helping departments and agencies achieve their bilingualism goals.

To maintain consistency in learning approaches and to share best practices, the School offered some 15 teacher training sessions to over 300 participants during the last quarter of the year.

Language learning and maintenance tools

In 2007-2008, the number of online language tools doubled, bringing the total number of products (blended and self-paced) to 67. These products were accessed by over 62,000 learners. Language training products are regularly among the most popular products on *Campusdirect*. In 2007-2008, the popularity of these products increased by 139 percent over the previous year.

The development of other tools is ongoing, including: the *Programme de français langue seconde – Niveaux A et B* (self-paced) and the *Linguistic Maintenance and Acquisition Cycle*. Both products are scheduled to be piloted in 2008-2009.

These easy-to-access tools enable public servants to work on their language skills at their own pace, giving them the flexibility to continue to provide an improved bilingual service to Canadians while increasing their knowledge and abilities in their second language.

The regions, in collaboration with the National Capital Region, have contributed to the development of learning tools and methods to support the maintenance of language skills in a variety of ways. They have participated in the development of distance learning, conducted pilot projects, completed diagnostic tests, partnered with Regional Federal Councils to offer second language courses, organized forums to maintain language skills, promoted new tools and learning opportunities, and customized courses to better respond to retention and client needs. In this respect, the School's regional locations have delivered over 36,000 Official Languages training days to support continued demands in areas outside the National Capital Region.

Examples of regional language training initiatives include:

- Part-time training on a continuous basis in Newfoundland;
- Language training via Web conferencing in Quebec;
- A partnership with the Manitoba Federal Council and a Forum on Maintaining French in the Central Prairies; and
- Offerings such as *Création d'un environnement respectueux* to allow participants to take a professional development course in their second official language.

Overall, the School delivered approximately 30 presentations nationally to launch language training products, reaching over 4,000 people. This resulted in significantly increased membership on *Campusdirect* by attracting and exposing new members to other available online learning products. Through these initiatives, the School has become a key player in encouraging and helping other departments and agencies to reach their goals in terms of official languages by giving them the means, the tools and the expert guidance necessary to foster a true bilingual culture.

Program Activity 1.2: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$11,588	\$17,463	\$17,056

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
137	102	35

Renewing the Public Service by building strong leadership competencies for existing and emerging managers.

Three distinct sub-activities support this Program Activity:

- Learning opportunities are accessible to enable public servants to become better leaders;

- Systemic development of high potential public servants; and
- Developing leaders with stronger contextual knowledge.

Program Sub-Activity 1.2.1: Learning opportunities are accessible to enable public servants to become better leaders

Ensuring that current and future leaders have the leadership competencies to deliver results and lead change.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$4,881	\$4,200	\$4,153

Leadership development programs

A wide range of leadership courses, programs, seminars and events are offered to managers, executives and senior leaders in areas such as: foundations and basic knowledge, accelerating leadership development, strengthening leadership and management capacity, increasing knowledge on policy and management issues, increasing awareness of international perspectives, advancing leadership through academic study, and building capacity through organizational learning.

During 2007-2008, leadership course delivery was expanded to over 2,000 participant training days, representing a 12 percent increase over 2006-2007. Course material was delivered through luncheons, learning days and orientation for Deputy Ministers, Assistant Deputy Ministers and Heads of Federal Agencies, as well as seminars to the communities on their role as accounting officers. These courses consistently scored over 4.5/5. Interactive seminars on topics such as appearing before parliamentary committees were very well attended and highly requested. Course evaluations generally indicated that leadership courses, seminars and events were consistently well received. To more easily facilitate the provision of leadership development programs and services, Master Standing Offers were implemented.

Leadership course delivery reached over 4,686 managers, executives and senior leaders.

In support of Public Service Renewal priorities associated with fostering leadership at all levels, a framework was developed to guide leadership learning. Through this initiative, both individual and organizational leadership are connected to maximize the capacity of the Public Service to deliver results now and into the future. This model empowers individuals at all levels to exercise leadership, and supports a culture where leadership is exercised across networks, organizations and beyond. This framework was disseminated using various mechanisms, including the *2007-2008 Leadership Reference Guide*, presentations about the School, through a committee of Deputy Ministers, speeches by senior officials, etc. The Senior Leaders Network was also

launched, with twelve coaching/mentoring sessions between former and current senior leaders taking place.

The 360 degree feedback instrument was developed in collaboration with the Centre for Creative Leadership in the United States. It integrates the U.S.' vast experience in feedback tools with the Government of Canada Leadership Competencies, and as such is a world-class instrument for assessing the leadership competencies of federal public servants. The instrument is available online, in both languages, and has been successfully offered to participants in several leadership development programs and courses. It can provide an overall picture of a group of individuals such as a management team. It also enables the collection of baseline data for different levels in the Public Service, over time allowing the School to assess individuals and organizations against benchmarks both within and outside the Public Service.

A diagnostique was conducted to identify current and future leadership learning needs and three new courses were conceptualized. Two three-day courses were successfully designed, developed and piloted with executives: *Leading in Times of Crisis*, and *Engaging Citizens, Stakeholders and Partners*. A third course on employee engagement and short professional workshops are also being designed and developed and will be offered in 2008-2009. Diagnostic results will continue to be used to inform executive leadership development strategies and School programming over the coming years.

In support of diversity, the School continued to offer its two Aboriginal Program courses and worked with Aboriginal elders and community leaders to refine the educational elements in leadership development courses. A strategy will be developed to enable the School to take a broader national role in Aboriginal leadership development.

Program Sub-Activity 1.2.2: Systemic development of high potential public servants

Providing structured and comprehensive career development learning programs to high potential public servants that support succession planning at the corporate and government-wide level.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$3,217	\$10,886	\$10,815

A key element of Public Service Renewal is the need to accelerate and broaden the development of leaders at all levels, including entry-level managers. The School

has been working on a strategy to overhaul and align its leadership development suite and programming to support this need. Overall participation in the corporate leadership development program, specifically in the learning activities of the Management Trainee Program (MTP), Career Assignment Program (CAP), including Direxion, and Accelerated Executive Development Program (AEXDP) increased by 50 percent compared to the previous fiscal year.

New leadership programming, combined with increased activity in existing programs, resulted in an 86% increase in learning days.

The MTP, CAP and AEXDP programs received an overall rating of 4.3/5. Evaluations for Direxion indicate that the program is contributing positively to participants' leadership development. The School's Living Leadership Program launched a new cohort of 34 participants in January 2008.

The new Advanced Leadership Program (ALP) was implemented by the School in the fall of 2007 and responds directly to the impending retirements in the senior ranks of the Public Service, as identified by the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service. It is aimed at accelerating the development of high potential senior leaders to ensure continued

excellence in service to Canadians. The content of the ALP is based on best practices in executive education. To date, feedback has been very positive and another cohort will undertake the Program in the fall of 2008.

CSPS Corporate Leadership Development Programs Continuum	
Target Level	Leadership Development Programs
Aspiring Managers (EX minus 3 to EX minus 4)	Management Training Programs (MTP) and <i>ileadership</i>
Managers (EX minus 1 to EX minus 2)	Career Assignment Program (CAP) and Direxion *
First Level Executives (EX-1 to EX-3)	Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and Living Leadership: The Executive Excellence Program *
Senior Leaders	Advanced Leadership Program
* The educational component open to non-program participants	

Departmental consultations demonstrated the need for more leadership development programming for high performing individuals aspiring to become entry level leaders. Therefore, a needs assessment was conducted to explore the interest and viability of offering the educational component of the MTP as a new accelerated leadership development open enrolment program, along the lines of the Direxion model.

The program, called *ileadership*, which was launched in the spring of 2008, helps fill a gap in the accelerated leadership development continuum and provides a fully blended leadership development model. This model includes individual, community, organizational, assessment, field research and technology-based learning, supported by online collaboration tools.

Program Sub-Activity 1.2.3: Developing leaders with stronger contextual knowledge

Providing organizations and their leaders with leading-edge knowledge on trends and issues of strategic importance to the Public Service, with smart practices in public management and innovative solutions to common management problems, and encouraging the adoption and application of this knowledge in the pursuit of excellence.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$3,490	\$2,377	\$2,088

Developing leaders for a modern Public Service in a globalized world is a priority within Public Service Renewal. Work was undertaken by the School to help increase Canadian public servants'

contextual knowledge of international issues and understanding of the broader Public Service management role in a global context.

Senior leader learning activities have provided opportunities to focus on key management challenges, share best practices and hear from leading thinkers. A seminar series on management transformation was delivered in partnership with the Treasury Board Secretariat, and continuance of the series was requested by the Secretariat in 2008-2009. The School also organized Deputy Minister Seminars on leading domestic and international topics. Below the Senior Leader level, a session of *How Washington Really Works* was held and received highly favourable evaluations, and there were numerous Armchair Discussions on key topics.

In support of accountability objectives, the School strengthened its courses for newly appointed board members of Crown corporations. Two new courses were developed: the first focused on the machinery of government and its impact on Crown corporations, while the second course, entitled *Financial Literacy in a Government Environment*, discussed federal financial processes. A third course on roles and accountabilities of boards and board members is being designed to replace the former course that had been offered.

Strong relationships and international partnerships are continuously being developed with sister and government institutions, such as the Singapore Civil Service College and the National School of Government–United Kingdom, to explore various levels of collaboration. High quality initiatives have also been established while leveraging participation in the

A session of the International Executive Leadership Reflection and Action Program was delivered in Ottawa to Canadian and Irish senior public leaders, including counterpart meetings for Irish delegates. Programs such as this expose Canadian leaders to another perspective and allow sharing of common leadership challenges and best practices.

Commonwealth Association of Public Administration and Management. Programs such as *Leadership Across Borders* provide the additional opportunity to obtain an international perspective on key challenges facing Canada through on-site visits and counterpart meetings in foreign countries. Strong international networks and shared best practices result from these types of initiatives.

These relationships are used to keep up-to-date on the latest techniques to collaborate and build management skills and achieve a greater awareness of globalization pressures for Public Service leaders.

Program Activity 1.3: Public service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$15,158	\$22,940	\$19,081

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
155	105	50

Enhance the performance and effectiveness of the Public Service by documenting and transferring innovations and best practices in public management.

The above Program Activity is supported by two key sub-activities:

- Enhance capacity of organization; and
- Knowledge on innovative management practices and current issues is transferred.

Program Sub-Activity 1.3.1: Enhance capacity of organizations

Providing a focal point for engaging organizations in aligning their learning agenda with departmental priorities in order to improve their performance.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$6,924	\$7,735	\$6,744

Departmental Client Relations

The School's Departmental Client Relations function provides departments and agencies with a single window into the School to assist them in identifying their organizations' learning needs, provide information and advice on the full suite of the School's expertise and programming, and facilitate access to relevant School programming, including through customized learning solutions. It also facilitates the alignment of the School's programming to departmental and government-wide priorities. The School's Client Relations Portfolio Directors and Regional Directors work closely with Regional Federal Councils and departments and agencies to identify regional and organizational learning needs to inform the School's priority setting processes and review of its curricula. Consultation and collaboration has led to a significant increase of program delivery in regional locations.

Client Relations supports Deputy Heads in meeting their accountability for learning in their organizations by supporting a human resources management need within departments to build individual and organizational capacity aligned to deliver on plans and priorities.

The School increased customized learning delivery by about 25 percent in the National Capital Region and by about 40 percent in the regions, responding to departments' learning needs across the country.

Over the past year, the School's Client Relations Portfolio Directors have strengthened their rapport with Heads of Human Resources and Heads of Learning in 34 departments and agencies. This ongoing rapport was complemented through approximately 185 client outreach presentations to Deputy Head executive committees, groups within departments and interdepartmental forums.

The School's Departmental Client Relations function also identifies opportunities for collaboration across organizations for added synergies in Public Service learning, for example through the scanning for and sharing of leading practices and learning curricula. It also supports interdepartmental forums. For example, in support of the *Policy on Learning, Training and Development*, the Departmental Client Relations group provides departmental and agency Required Training Coordinators (RTC) with a single point of contact for advice, guidance and reporting requirements related to required training. In 2007-2008, meetings were held monthly with the RTC community (an average of 40 organizations represented) and answers were provided to more than 2,000 department- and agency-specific enquiries. Client Relations actively participated in, and co-chaired, monthly meetings of the Heads of Learning Forums and supports a virtual networking site for the community to promote information sharing on best practices.

As an evolving function, there will be an ongoing assessment of the effectiveness of Departmental Client Relations. To date, feedback from departments and Regional Federal Councils is positive, citing the value of a single window and the responsiveness of the School to organizations' learning needs.

Effectiveness of organizations is strengthened

The School supports learning and capacity building within the context of organizational change in the federal Public Service. The Strategic Change Group's (SCG) approach has been developed in collaboration with Queen's University and is aimed at supporting management teams and helping them acquire the tools and skills to realize change effectively.

A key element of success is that the School's approach focuses specifically on change processes in public organizations, using advisors from the Public Service who have experienced the challenges and issues at stake. As an integral part of the Deputy Heads' accountability for determining learning needs in their organizations, the SGC's services can be specifically geared toward supporting an organizational learning approach with client organizations. This enables the School to offer an integrated solution that combines both organizational and individual development.

As a new area of business for the School, there continues to be ongoing assessment of the effectiveness of the SCG business model

Throughout 2007-2008, the School continued to work with departments undergoing transformation, including:

- The Canadian Forces Health Services Group Transformation (Project Rx2000);
- The Assistant Deputy Minister and executive management team of Human Resources and Social Development Canada; and
- The new Aboriginal Economic Development Sector of Indian and Northern Affairs Canada.

and adaptation of the selection of tools and methods through post-intervention interviews and informal surveys with clients.

Program Sub-Activity 1.3.2: Knowledge of innovative management practices and current issues is transferred

The domestic and global environments are scanned, important trends and issues in public management are analyzed and awareness and understanding of them is built in the Public Service.

Financial Resources (in thousands \$)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$8,234	\$15,205	\$12,337

Ensuring greater understanding of emerging issues and supporting the adoption of innovative practices

Over the last year, the School shifted its focus from public management research and accompanying publications to an approach that fully integrates best practices in public management into a range of learning activities, such as course content, Armchair Discussions, online publications and some 20 seminars and workshops (including six Director General seminars and nine EX Forum events), as well as the 2007 Manion Lecture.

This approach yields two kinds of results:

First, the process of identifying and validating best practices leads to the creation of related products and tools, and also engages and strengthens the relevant communities of practice. Second, integrating the teachable content of best practices into a wide range of individual learning programs, as well as organizational learning and change management interventions, taken together generate broad-scale promotion and dissemination across the Public Service.

The School launched its first 'virtual' Armchair Discussion – via Webcast – on September 6, 2007. Since then, there have been:

- Over 50 Webcasts
- Over 2,500 participants
- Average of 50 participants per session
- Average of 50 minutes online attendance
- Increase of 114% participation

Overall, virtual Armchair Discussions have:

- Increased regional participation
- Increased visibility
- Enabled recycling of past broadcasts
- Lowered cost and greenhouse emissions

A best practices research agenda, aligned with Public Service Renewal priorities, was established through liaison with other departments and agencies and consultations with partner and academic organizations (including via activities supported by the Innovative Public Management Research Fund). Collaboration across CSPS programs resulted in the targeted integration of best practices products and tools related to collective staffing processes, the Management Accountability Framework, and Integrated Planning into CSPS program and event offerings, as well as into course development, maximizing the transfer of innovative management best practices in those priority areas.

Another activity that was advanced through regional initiative was the development and implementation of communities of practice in the Public Service. The concept of a community of practice refers to the process of social learning that occurs when people who have a common interest in a subject are connected through online technology and collaborate over an extended period of time to share ideas, find solutions and build innovations. During the last fiscal year, 23 new virtual communities of practice were developed and implemented. The client departments included Justice Canada, the Public Service Commission, Heritage Canada, the Public Health Agency of Canada, Natural Resources Canada and Service Canada. The other new communities of practice were implemented within the CSPA to meet the School's internal requirements as well as the needs of government-wide communities supported by the School. A total of 697 new members were added to the School's Communities of Practice Portal.

The majority of the School's university-related initiatives were realigned to strengthen capacities to deliver on CSPA and Public Service priorities. This included strengthening relations with universities through a major expansion and support of the Deputy Minister University Champions Program, promotion and support of the Public Servant-in-Residence Program, and work toward the development of a student research and recruitment initiative. This work has helped to support the new focus on best practices, as well as to encourage research and greater awareness regarding key Public Service management priorities, identify and launch projects with universities to advance shared priorities and facilitate the recruitment of talented graduates into the Public Service.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas

Strategic Outcome: Public servants have the common knowledge and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians			
	Actual Spending 2007-2008		Alignment to Government of Canada Outcome Area
	Budgetary	Total	
Program Activity 1.1 — Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment. This is accomplished by strengthening the capacity of public servants to meet the employer's knowledge standards, building and sustaining public sector management and professional foundations through targeted learning and facilitating official languages capacity.	\$102,765	\$102,765	Government Affairs
Program Activity 1.2 — Public Service has strong leaders delivering results for Canadians. This is accomplished by ensuring that public servants have access to learning opportunities that will enable them to become better leaders, providing systemic development of high potential public servants and developing leaders with stronger contextual knowledge.	\$17,463	\$17,463	Government Affairs
Program Activity 1.3 — Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians. This is accomplished by enhancing the performance capacity of the organization through targeted learning solutions and by transferring knowledge on innovative management practices and current issues.	\$22,940	\$22,940	Government Affairs

Under the whole-of-government framework, the Canada School of Public Service is a federal organization that contributes to the Government Affairs outcome by providing learning services and support to all departments and agencies. The School contributes to ensuring the accountability, professionalism and bilingualism of the federal Public Service.

Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-time Equivalents)

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending.

The \$56.3 million increase in 2007-2008 from Planned Spending (\$86.8M) to Total Authorities (\$143.1M) is mainly due to:

- | | |
|---|---------|
| • Increase in revenues in 2007-2008 | \$31.3M |
| • Revenue carry forward from 2006-2007 | \$15.6M |
| • Operating Budget carry forward from 2006-2007 | \$ 3.8M |
| • Compensation for salary adjustments | \$ 0.4M |

The \$21 million difference in 2007-2008 between Total Authorities (\$143.1M) and Actual Spending (\$122.1M) is made up of:

- \$14.4M of revenues to be carried forward to fiscal year 2008-2009 according to section 18(2) of the *Canada School of Public Service Act*;
- \$3.8M set aside to cover the employee benefit plan
- \$2.7M which represents the operating budget carry forward to fiscal year 2008-2009

The \$9.1 million increase in spending from 2006-2007 (\$113M) to 2007-2008 (\$122.1M) is due to an increase in program activities associated with an increase in revenues.

(\$ thousands)	2005–2006 Actual	2006–2007 Actual	2007–2008			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Develop, manage, disseminate knowledge products ³	\$16,564	-	-	-	-	-
Manage the Provision of Learning Services ¹	\$83,787	-	-	-	-	-
Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	-	\$76,902	\$59,910	\$60,122	\$102,765	\$86,040
Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	-	\$19,850	\$11,551	\$11,588	\$17,463	\$17,056
Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	-	\$16,285	\$15,129	\$15,158	\$22,940	\$19,081
Total	\$100,351	\$113,037	\$86,590	\$86,868	\$143,168	\$122,177
Less: Non-responsible revenue	\$(6,143)		N/A	N/A	\$(498)	N/A
Less: Responsible revenue (pursuant to section 18(2) of the CSPP Act) ⁴	\$(19,474)	\$(26,750)	\$(20,000)	\$(20,000)	\$(66,955)	\$(52,543)
Plus: Cost of services received without charge ⁵	\$12,024	\$12,648	N/A	\$13,604	N/A	\$13,149
Total Departmental Spending	\$86,758	\$98,935	\$66,590	\$80,472	\$75,715	\$82,783
Full-time Equivalents	844	966	N/A	940	N/A	789

³ In 2006-2007, adjustments were made to the program activity architecture for the Canada School of Public Service due to a change in focus of its mandate. As a result, the program activity Develop, Manage, Disseminate Knowledge Products, and the program activity Manage the Provision of Learning Services have been replaced by three new program activities which better reflect the business model of the School (a crosswalk between structures was provided in the 2006-2007 RPP).

⁴ Table 3 contains further details on responsible and non-responsible revenues

⁵ Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada); and contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures (Treasury Board Secretariat)

Table 2: Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007–2008			
		Main Estimates	Planned Spending ⁶	Total Authorities ⁷	Actual ⁸
35	Operating expenditures	\$60,281	\$60,559	\$66,597	\$60,018
(S)	Responsible revenues (pursuant to section 18(2) of the CSPA Act)	\$20,000	\$20,000	\$66,955	\$52,543
(S)	Contributions to employee benefit plans	\$6,309	\$6,309	\$9,613	\$9,613
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	\$3	\$3
	Total	\$86,590	\$86,868	\$143,168	\$122,177

⁶ Planned Spending is from the 2007-2008 Report on Plans and Priorities (RPP).

⁷ The Total Authorities refers to the total spending authorities received during the fiscal year (i.e. through Main Estimates, Supplementary Estimates, Statutory Authorities).

⁸ The Total Actual can be found in the 2007-2008 Public Accounts.

(S) Indicates expenditures the Department is required to make that do not require an appropriation act.

Table 7: Internal Audits and Evaluations

For supplementary information on the School's internal audits and evaluations, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Internal Audits (current reporting period)

Name of Internal Audit	Audit Type	Status	Completion Date	Electronic Link to Report
Audit of Selected Contracting Activities at the Canada School of Public Service	<i>Compliance</i>	<i>Completed</i>	<i>Nov. 16, 2007</i>	http://www.cspss-efpc.gc.ca/about/reports/sca07_e.html

Evaluations (current reporting period)

Name of Evaluation	Program Activity	Evaluation Type	Status	Completion Date	Electronic Link to Report
Orientation to the Public Service: A Review of Program Performance 2006-2007	1.1.1	Performance Information Report	Completed	June 2007	
First Two Years of Implementation: CSPS Responsibilities under the Public Service Modernization Act Learning Strategy	1.1.2	Formative Evaluation	Completed	December 2007	
Language Training under the Action Plan on Official Languages from 2003-04 to 2006-07	1.1.3	Performance Information Report	Completed	July 2007	
CSPS Campusdirect Customized Courses	1.1.4	Quality Assessment Report	Completed	August 2007	

Electronic Link to Evaluation Plan: N/A

Table 8: Financial Statements (unaudited) for the year ended March 31, 2008

Management Responsibility for Financial Statements

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2008 and all information contained in these statements rests with the management of the Canada School of Public Service (the School). These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgement and gives due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the School's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the School's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and the *Canada School of Public Service Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the department.

At the time of submission, the financial statements of the School have not been audited, however throughout fiscal year 2007-2008, the School has been working with the accounting firm of Deloitte on its readiness assessment for auditable financial statements and improvements to its internal controls. Deloitte is currently in the process of completing its audit of the School's 2008-2009 opening balances of the Statement of Financial Position.



Ruth Dantzer
President and CEO



Jamie Tibbetts
Senior Financial Officer

Ottawa, Canada
September 15th, 2008

Statement of Operations (Unaudited)

For the year ended March 31, 2008

(in thousands of dollars)

	2008			2007	
	Learning Services Program	Leadership Program	Innovation Program	Total	Total
Transfer Payments	-	-	375	375	316
Operating Expenses					
Salaries and employee benefits	49,241	8,730	11,189	69,160	68,099
Professional and special services	25,187	6,318	4,784	36,289	33,599
Rental of accommodation and equipment	9,431	993	2,139	12,563	11,477
Transportation and telecommunications	4,138	874	807	5,819	5,132
Small equipment and parts	2,189	268	483	2,940	3,118
Utilities, materials and supplies	1,129	313	266	1,708	2,247
Loss on write-off of tangible capital assets	-	-	-	-	1,134
Printing and publishing	847	125	600	1,572	877
Amortization of tangible capital assets	991	107	241	1,339	809
Repair and maintenance	845	88	199	1,132	305
Other operating expenses	<u>52</u>	<u>115</u>	<u>14</u>	<u>181</u>	<u>128</u>
Total Operating Expenses	94,050	17,931	20,722	132,703	126,925
Total Expenses	94,050	17,931	21,097	133,078	127,241
Revenues					
Sales of Goods and Services	40,751	7,281	3,835	51,867	33,059
Other Revenues	<u>17</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>23</u>	<u>46</u>
Total Revenues	40,768	7,283	3,839	51,890	33,105
Net Cost of Operations	53,282	10,648	17,258	81,188	94,136

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Financial Position (Unaudited)

At March 31, 2008

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Assets		
Financial assets		
Accountable advances	14	11
Accounts receivable	<u>5,567</u>	<u>6,882</u>
Total financial assets	5,581	6,893
Non-financial assets		
Prepaid expenses	3	150
Tangible capital assets (Note 4)	<u>3,058</u>	<u>4,707</u>
Total non-financial assets	3,061	4,857
Total	8,642	11,750
Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	18,746	21,384
Vacation pay and compensatory leave	801	3,003
Employee severance benefits (Note 5)	10,006	8,641
Other liabilities	<u>43</u>	<u>6</u>
Total liabilities	29,596	33,034
Equity of Canada	(20,954)	(21,284)
Total	8,642	11,750

Contractual obligations (Note 6)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Equity of Canada (Unaudited)

For the year ended March 31, 2008

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Equity of Canada, beginning of year	(21,284)	(20,883)
Net cost of operations	(81,188)	(94,136)
Current year appropriations used (Note 3a)	122,177	113,037
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3c)	(53,808)	(31,950)
Services provided without charge from other government departments (Note 7)	13,149	12,648
Equity of Canada, end of year	(20,954)	(21,284)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Cash Flow (Unaudited)

For the year ended March 31, 2008

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Operating Activities		
Net cost of operations	81,188	94,136
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets	(1,339)	(809)
Loss on write-off of tangible capital assets	-	(1,134)
Transfer of assets to PWGSC	(747)	-
Services provided without charge	(13,149)	(12,648)
Variations in Statement of Financial Position:		
Increase (decrease) in accounts receivable and accountable advances	(1,312)	4,861
Increase (decrease) in prepaid expenses and inventories	(147)	72
(Increase) decrease in liabilities	3,438	(5,334)
Cash used by operating activities	67,932	79,144
Capital Investment Activities		
Acquisition of tangible capital assets	<u>437</u>	<u>1,943</u>
Cash used by capital investment activities	437	1,943
Net cash provided by Government of Canada	68,369	81,087

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Notes to the Financial Statements (Unaudited)

For the year ended March 31, 2008

1. Authority and Objectives

On April 1, 2004, amendments to the *Canadian Centre for Management Development Act* were proclaimed and the organization was renamed the Canada School of Public Service (the School). The amended legislation, now entitled the *Canada School of Public Service Act*, continues and expands the mandate of the former organization as a departmental corporation. The School reports to the President of the Treasury Board, through a Board of Governors made up of representatives of the private and public sectors.

The School is the common learning service provider for the Public Service of Canada. It brings an integrated approach to serving the common learning and development needs of public servants and helps ensure that all public service employees across Canada have the knowledge and skills they need to meet the employer's knowledge standard and deliver results for Canadians.

Through its programming, the School delivers on its legislative mandate to encourage pride and excellence in the Public Service and to foster a common sense of purpose, values and traditions. It helps to ensure that public servants have the knowledge, competencies and skills they need to serve Canada and Canadians and supports the growth and development of public servants committed to the service of Canada. The School assists deputy heads in meeting their organization's learning needs and pursues excellence in public sector management and public administration.

2. Summary of Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

- (a) **Parliamentary appropriations** — The School is primarily financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Financial reporting for appropriations provided to the School do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and in the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.

- (b) **Net Cash Provided by Government** — The School operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF) which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the School is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the School are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.
- (c) **Change in net position in the Consolidated Revenue Fund** — It represents the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by the department. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.
- (d) **Revenues** — Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.
- (e) **Expenses** — Expenses are recorded on the accrual basis:
- **Vacation leave** — Vacation leave is expensed as the benefits accrue to the employees under their respective terms of employment. The liability for vacation leave is calculated at the salary levels in effect at the end of the year for all unused vacation balances.
 - **Services provided without charge** — Services provided without charge by other government departments for accommodation and the employer's contribution to the health and dental insurance plans are recorded as operating expenses, at their estimated cost, in the statement of operations. A corresponding amount is reported directly in the Statement of Equity of Canada.
- (f) **Employee future benefits**
- 1) **Pension benefits** — Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multi-employer plan administered by the Government of Canada. The School's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the total School's obligation to the Plan. Current legislation does not require the School to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.
 - 2) **Severance benefits** — Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation related to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole. Employee severance benefits on cessation of employment represent obligations of the department that are normally funded through future year appropriations.

(g) **Accounts receivable** — Accounts receivable are stated as amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

(h) **Tangible capital assets** — All tangible capital assets (including leasehold improvements) having an initial cost of \$5,000 or more are recorded at their acquisition cost less accumulated amortization. Similar items under \$5,000 are expensed in the statement of operations.

Amortization of tangible capital assets is calculated on a straight-line basis over the estimated useful life of the assets as follows:

Asset class	Useful life
Machinery and equipment	5 years
Other equipment (including furniture)	5 years
Informatics hardware	5 years
Software (including developed software)	3-6 years
Motor vehicle	4 years
Leasehold improvements	10 years

Amortization of tangible capital assets is taken the first month following the date of the acquisition of the asset.

(i) **Measurement uncertainty** — The preparation of these financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amount of expenses and revenues during the reporting period. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant estimates used are the useful life of tangible capital assets and the liability for employee severance benefits.

Actual results could differ from those estimates. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

The School receives most of its funding through Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the School has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used

	(in thousands of dollars)	
	2008	2007
Net cost of operations	81,188	94,136
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations		
Add (Less):		
Revenues	51,890	33,105
Services provided without charge	(13,149)	(12,648)
Employee severance benefits	(1,365)	(1,931)
Loss on write-off of tangible capital assets	-	(1,134)
Amortization of tangible capital assets	(1,339)	(809)
Vacation leave	2,202	(753)
Other	<u>1,580</u>	<u>993</u>
	39,819	16,823
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations		
Add (Less):		
Acquisition of tangible capital assets	437	1,943
Prepaid expenses	3	150
Other	<u>730</u>	<u>(15)</u>
	1,170	2,078
Current year appropriations used	122,177	113,037

(b) Reconciliation of Parliamentary appropriations provided to current year appropriations used

	(in thousands of dollars)	
	2008	2007
Parliamentary Appropriations Voted:		
Program expenditures (Vote 25)	66,597	85,098
Less:		
Lapsed appropriation – Program expenditures (vote 25)	<u>(6,579)</u>	<u>(7,472)</u>
Total appropriations used	60,018	77,626
Statutory authorities:		
Spending of revenues pursuant to subsection 18 (2) of the <i>Canada School of Public Service Act</i>	52,543	26,750
Contributions to employee benefit plans	9,613	8,642
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	<u>3</u>	<u>19</u>

Total Statutory Authorities used**62,159 35,411****Current year appropriations used****122,177 113,037**

(c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Net cash provided by Government	68,369	81,087
Revenues	51,890	33,105
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund		
Variation in accounts receivable and accountable advances	1,312	(4,861)
Variation in accounts payable and other liabilities	(2,601)	2,650
Other adjustments	<u>3,207</u>	<u>1,056</u>
	1,918	(1,155)
Current year appropriations used	122,177	113,037

4. Tangible Capital Assets

(in thousands of dollars)

	2008								2007	
	Cost				Accumulated amortization				Net book value	Net book value
	Opening balance	Acquisitions	Disposals and write-offs ¹	Closing balance	Opening balance	Amortization	Disposals and write-offs ¹	Closing balance		
Machinery and equipment	483		299	184	469	9	299	179	5	14
Other equipment (including furniture)	421		57	364	195	53	27	221	143	226
Informatics hardware	2,621	259	2,062	818	1,112	415	1345	182	636	1,509
Software (including developed software)	3,353	178		3,531	966	787		1,753	1,778	2,387
Motor vehicle	30			30	7	5		12	18	23
Leasehold improvements	658			658	110	70		180	478	548
Total	7,566	437	2,418	5,585	2,859	1,339	1,671	2,527	3,058	4,707

¹ Transfer of capital assets to Public Works and Government Services Canada.

5. Employee Future Benefits

(a) Pension benefits

The School and all eligible employees contribute to the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Québec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

The 2007-2008 expense amounts to \$1,701,560 (\$1,365,512 in 2006-07), which represents approximately 2.1 times (2.2 in 2006-2007) the contributions by employees.

The School's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

(b) Employee severance benefits

The School provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. The severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	(in thousands of dollars)	
	2008	2007
Accrued benefit obligation, beginning of year	8,641	6,710
Expense for the year	2,600	3,315
Benefits paid during the year	(1,235)	(1,384)
Accrued benefit obligation, end of year	10,006	8,641

6. Contractual Obligations

The nature of the School's activities can result in some large multi-year contracts and obligations whereby it will be obligated to make future payments when the services will be rendered or goods received. Significant contractual obligations that can be reasonably estimated are summarized as follows:

	(in thousands of dollars)					
	2009	2010	2011	2012	2013 and thereafter	Total
Goods and services	5,309	2,644	2,450	1,878	3,121	15,402
Operating leases	1,222	1,175	408	60	-	2,865
Total	6,531	3,819	2,858	1,938	3,121	18,267

7. Related Party Transactions

The School is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The School enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the School received services which were obtained without charge from other Government departments and agencies as presented in part (a).

(a) Services provided without charge

The costs of these services have been recognized as an expense in the School's Statement of Operations as follow:

	(in thousands of dollars)	
	2008	2007
Accommodation received from Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	8,668	8,499
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (TBS)	4,481	4,149
Total	13,149	12,648

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The cost of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada, are not included as an expense in the School's Statement of Operations.

(b) Payables and receivables outstanding at year-end with related parties

	(in thousands of dollars)	
	2008	2007
Accounts receivable from other government departments and agencies	5,083	6,650
Accounts payable to other government departments and agencies	9,423	5,136

8. Comparative Information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

Program Activity 1.4: Corporate Services

Effective decision making supported through integrated advice, information strategies and the provision of high quality corporate services.

Financial Resources (in thousands \$)

Corporate Services	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Corporate Management	\$1,860	\$8,345	\$8,206
Corporate Administration	\$9,890	\$18,157	\$18,092
Human Resources	\$1,808	\$3,910	\$3,904
Registrar	\$3,029	\$4,194	\$1,751
Total Corporate Services	\$16,587	\$34,606	\$31,953

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
228	228	0

Corporate governance enables the School to meet its strategic objectives

The School's Board of Governors established a regular meeting cycle for 2007–2009 that sequences Board meetings with the School's business planning process and the government's planning cycle. The schedule further enables the Board to play an instrumental role in strategic planning and in assessment and evaluation of the School's performance and financial results.

The Board held two regular meetings during 2007-2008. In May 2007, the meeting provided an opportunity for the Board to review the previous year's outcomes and results, and the October 2007 meeting provided an opportunity to engage the Board in forward planning.

In June 2007, the Minister tabled in Parliament the Board's *Report to Parliament 2001–2006*, in accordance with sub-section 19(3) of the *Canada School of Public Service Act*. The report highlighted the School's support of a more integrated approach to learning in the Public Service. It also recognized that the School will play an important role in Public Service Renewal by ensuring that public servants are equipped with the professional, management and leadership skills to serve Canadians. The Board committed to producing an addendum within 18 months that would set the School's strategic direction for the next five years, as well as establish an evaluation framework against which progress could be assessed. The addendum was tabled in Parliament in June 2008.

Effective policy and planning advice/analysis support corporate decision making process

During 2007-2008, steps were taken to strengthen the School's strategic planning and reporting processes through improved internal information sharing and an ongoing focus on horizontal coordination.

Through events such as senior executive retreats, Board of Governors meetings, branch retreats and an all-staff general assembly, the School's corporate direction and priorities are developed, established, adjusted and communicated throughout the year.

During the reporting period, the School worked through a planning cycle focused on better integrating the financial, human and operational elements of aligning its activities with performance objectives. Through this process, a three-year Integrated Business Plan was developed to highlight key CSPS business objectives, priorities and deliverables and link these with branch and individual accountabilities. This business plan is aligned with the Program Activity Architecture (PAA) and demonstrates how activities and priorities relate to the CSPS strategic outcome and program activity areas. Financial and human resources and the results of each project are delineated, with the aim of contributing to clear and accountable reporting of the School's activities, outputs and outcomes.

Effective communications and marketing support the School's agenda

In support of broader efforts to align learning more directly with key government priorities and departmental and agency needs, an integrated marketing strategy has been developed. This strategic approach includes market and client research and analysis; established marketing objectives; development of program proposals under a curriculum review process; linkages with business planning; and finalized marketing opportunities. Together, these components feed into the School's Web site strategy, promotion plans and outreach initiatives. Ongoing monthly analysis, promotions monitoring and learner behaviour assessments provide information needed for the School to fine-tune marketing initiatives in order to enhance its client service and overall performance results.

Within the School, communications support is managed in accordance with the *Communications Policy of the Government of Canada*. The Communications Directorate provides accurate information on various government-wide and branch initiatives, online tools, forms, etc. to School employees through the effective and continuous maintenance of the intranet site. In 2007-2008, the School increased awareness of both internal and external communications material through the development and delivery of online postings in the School's electronic newsletters (*Notebook* and *Hot off the Press*), through the President's electronic messages to employees and through various corporate information documents. A key initiative has been the development of a planning calendar which provides a comprehensive perspective on School operations. In addition, an online tool for connecting managers in the organization was developed and launched to support information-sharing and collaborative work.

Registration and learner reporting

During 2007-2008, more than 85,000 registration activities and more than 150,000 inquiries were managed by the School's Client Contact Centre. As a result of the *Policy on Learning, Training and Development* and the introduction of required training, registration activity has significantly increased by about 110 percent since the initiation of the implementation of the Policy.

Under the Policy, the School is required to report to Deputy Heads on their employees' completion of required training — each Deputy Head receives a report quarterly. As part of the reporting process, the School Registrar receives and manages the names of individuals identified by departments requiring training (to date about 60,000 names) and tracks their completion of the training. In January, the School implemented a Required Training Coordinators Portal which is used by approximately 210 users in 85 departments and agencies. The Portal has greatly facilitated the management of names and tracking of individuals requiring training for both the School and departments and agencies.

The Registrar also provides first-level technical support to the more than 130,000 users of the School's systems (*Campusdirect*, My Learning Planner, Required Training Coordinators Portal). These government-wide electronic platforms are part of the enabling infrastructure supporting Public Service Renewal.

The School is in the process of seeking approval to acquire an Integrated Learning Management System (I-LMS), with a view to full implementation over 2009-2010. The system will enable the School to more effectively and efficiently provide reports to Deputy Heads on employees' learning, respond to needs for increased operational efficiency and facilitate the ability to exchange information on employee learning in a standardized format with departments and central agencies.

With the cooperation of other departments and agencies, the I-LMS is being designed to ensure it can also be utilized as a standard Learning Management System across the government, and has been acknowledged by the Chief Information Officer of the Government of Canada as a shared system or "clustering" opportunity. In addition, standards were created in support of the Common End-to-End Human Resource Business Process initiative, as well as the infrastructure component of Public Service Renewal.

Learning evaluation and quality assurance

During the reporting period, the School's evaluation team implemented a quality assurance system to provide monthly tracking and in-depth reporting of client satisfaction results and trends. Results are communicated with management to support continuous improvement of products and courses. These evaluations also contribute to better understanding learner needs which enables the School to better tailor its learning events to provide public servants with the training they require to effectively serve Canadians.

The School's multi-year evaluation plan was established and approved by the Evaluation Committee and reviewed by the Board of Governors. The School's Evaluation Policy was updated and is awaiting approval, pending any final changes to and subsequent approval of the Treasury Board *Evaluation Policy*. In accordance with the Evaluation Plan, one formative evaluation, two performance reports, two quality assessments and one case study have been completed. Information from these reports informed the curriculum review process and decision-making within the School. An additional five formative evaluations are currently under way. A performance measurement framework, aligned with the PAA, was developed and will be phased in during 2008-2009.

A new client satisfaction and feedback questionnaire to evaluate courses was developed and piloted with a view to implementing an online evaluation tool. A set of standards and criteria was established to determine how effectively courses and events are performing and to monitor trends across fiscal years. Overall, the School's products and courses meet the standard set by the School of 4.0 on a 1 to 5 point scale.

In support of expanding its use of knowledge assessment methods, the School developed guidelines and organized a workshop for program managers to ensure consistency in the development and implementation of knowledge transfer assessment instruments. Course-specific questionnaires to assess knowledge gain have been developed for seven courses and implemented for three deliveries. The results are used at the pilot stage to inform course design in an effort to maximize learner capacity.

Integrated Regional Services

The School's operations are national in scope. In addition to the National Capital Region, the School has six regions across the country, offering learning opportunities to public servants at 11 locations. Each region is headed by a Regional Director responsible for delivery of a full suite of the School's learning offerings in their region, as well as client relations with Regional Federal Councils and with the regional operations of departments and agencies.

About 60 percent of public servants work outside of the National Capital Region. Regional operations are focused on supporting their learning needs; in 2007-2008, customized learning offerings in the regions increased by 40%.

Integrated Regional Services supports the regional offices by providing leadership to overall regional strategies and activities: co-ordination with regions in support of a consistent corporate approach across the country, while respecting regional differences; and ensuring a two-way information flow between the National Capital Region and regional offices to ensure the integration of regional considerations in the School's corporate decision making.

The School is striving to extend the reach of its offerings in the regions outside the National Capital Region to bring greater alignment with the demographics of the Public Service. In 2007-2008, the School continued to make progress in meeting this objective. While significant achievements are reflected within the program areas (as described in Section II), overall the School's regional operations have demonstrated strong performance:

Type of offering	Regional percentage of School operations	
	2006-2007	2007-2008
Learner days	30%	33%
Required training	31%	41%
Functional communities	25%	32%
Leadership	6.9%	7.6%

High quality corporate services and advice enable the School to meet its strategic objectives

Financial Services

In 2007-2008, a key focus was on efforts to improve the School's internal controls, readiness assessments for auditable financial statements and the implementation of strategies and business activities to ensure enhancements to the financial processing and financial system activities within the School.

Significant results were achieved in 2007-2008 in this area:

- In preparing for auditable financial statements, Deloitte and Touche were engaged to review internal controls and found 87 percent of the 420 controls assessed to be effective. Some issues identified were outside of the School's scope as they reflect government-wide issues; for the remainder, action plans were developed to address improvements and the School's financial business process documentation has been updated to reflect the results of the controls assessment review.
- These measures have resulted in the assurance that the School has adequate financial controls in place. They have also led to improvements in the School's preparation of Public Accounts and Financial Statements.

An audit of the School's statement of financial position opening balance was successfully completed.

Improvements were achieved in year-end processing and revenue management. In 2007-2008, the School's revenues increased by 56 percent, while accounts receivable increased by 19 percent. Comparisons of payables at year-end show a decrease of approximately 15 percent. This is evidenced in the School's financial statement presentation found on Section III of this performance report.

In 2007-2008, the School took a more coherent and integrated view of risk management-related initiatives at all levels. Ongoing efforts to raise awareness of risk among senior executives and managers were supported through monitoring of corporate risk action plans and ever-greening of results. Progress has been made toward establishing enterprise-wide risk management as well as in using risk management to support key decision-making.

The key results of other areas of Financial Services are as follows:

In 2007-2008, a pilot initiative to decentralize financial system (SAP) access to managers' desktops was a success. A financial systems support hosting partnership has been negotiated with another SAP government department to provide the School with improved system functionality along with a system footprint better suited to its business model requirements.

The Government of Canada Shared Travel Services Expense Management system was implemented, along with an improved travel claim reimbursement process. A risk-based sampling approach was developed and will be fully implemented in 2008-2009. The standard turnaround time for claims reimbursement has improved to 5 days from 4 to 6 weeks.

The School's costing methodologies, processes and tools were reviewed and revised to reflect a corporate approach aligned with Treasury Board guidelines. A corporate pricing strategy will follow from this work.

Monthly Variance Reports (MVR) have strengthened accountability, transparency and reporting, and have improved decision-making. MVRs are presented to senior management on both an organization and a PAA basis and must be attested to and signed off by program managers.

The School's integrated business planning process (noted above) supports the associated results-based management of activities.

Information Management and Technology (IM/IT)

The School was a vanguard participant in major initiatives which support integrated services and the Government of Canada's Way Forward, particularly in regards to Corporate Administrative Shared Services (CASS) and IT Shared Services.

As a result, the School's IM/IT group has transitioned from an information technology focus to a business-oriented service delivery organization. The Information Technology Services Branch of Public Works and Government Services Canada (PWGSC/ ITSB) has accepted operational responsibility for delivering commodity software, networks, platforms and related management support services.

The School's IM/IT priorities are now focused on developing and supporting its unique Web and applications portfolio, managing service level agreements with its partners and vendors (for example, PWGSC/ITSB, CASS, the Public Service Commission), establishing new processes in the Information Technology Service and Support Organization (ITSSO) service delivery model, and ensuring compliance with policies and directives (for example, IT Security, and Management of Information Technology Security (MITS)).

The School transferred server hosting, service desk, infrastructure support and network services to PWGSC. Transformation activities are ongoing.

Establishment of an Information Management (IM) Directorate has enhanced records management capacity resulting in better alignment of the Library Services' management of published information and the records management of information produced. The IM Directorate began the implementation of the revised Information Classification System (ICS) in 2007-2008. A pilot of the Records, Document and Information Management System (RDIMS) was launched in 2007-2008 to improve effective management of information.

In 2007-2008, the AXEL system was developed and established to prepare the data environment and standard (such as catalogue and employee passport) system for registration. Reference data clean-up and harmonization was also conducted to facilitate the migration of data from legacy systems to a new registration system.

Administrative Services

The School's accommodations requirements for additional office and classroom space were managed through fit-up, investments and moves in existing facilities. The School began negotiations with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) for improved rental arrangements for classroom space. Official recognition was received from PWGSC that the School meets the Government of Canada's current fit-up standards for facilities integration.

Last year, there were over 1.6 million pieces of paper and close to 4,500 binders used in the National Capital Region for the Authority Delegation Training classes alone. The revamping of the courses has enabled reference materials to be provided to participants for classroom use only. This initiative is projected to reduce paper requirements by over 60 percent.

The School has provided a "client requirements" document to PWGSC and a client strategy that outlines the School's initiatives, priorities and options is under way. As part of this strategy, the School is exploring short-term solutions for dealing with immediate space pressures while working on a consolidation plan for the National Capital Region.

Human resources are managed effectively and strategically in support of corporate objectives

The School's integrated business and human resources (HR) plan links all HR initiatives with the School's program activities, leading to improved and more strategically aligned HR planning. Specific action items noted include recruiting a qualified and diverse workforce, building and sustaining strong management and professional capacity, and investing in employees and creating a healthy work environment. In the latter part of 2007-2008, a review of the plan was conducted and clearer associations between the staffing needs and the Program Activity Architecture (PAA) were established, thereby providing the necessary information to develop staffing strategies for 2008-2009.

To build and maintain the workforce needed to deliver the School's strategic outcome, information on plans to staff vacant positions was collected, aligned with corporate objectives and analyzed in the first quarter. This analysis allowed for the scheduling of staffing actions in 2007-2008. The School planned 18 collective staffing processes, which aim to cover 80 percent of the School's staffing needs, and 42 individual processes.

By the end of 2007-2008, the School completed 18 collective processes and 27 individual processes. The collective processes accounted for 67 percent of appointments made in 2007-2008. For occupational groups with common needs and criteria, the School developed a standard set of essential qualifications which was accompanied by specific assessment tools. This resulted in pools of pre-qualified individuals who met the current and future organizational needs. This improved process provided a more effective method for obtaining and retaining critical talent.

Concurrently, in alignment with the Employment Equity Plan, the School took advantage of these processes to increase its visible minority representation from 6.3 percent in March 2007 to 8.5 percent in March 2008. The representation of Aboriginal Peoples increased from 3.2 percent to 3.9 percent, and the representation of persons with disabilities increased from 4.7 percent to 5.7 percent over the same period.

The School has an excellent bilingualism capacity. Eighty-four percent of positions are designated bilingual and 95 percent of the incumbents meet the language requirements of their position. Anglophones represent 35 percent of the School's workforce while Francophones account for 65 percent.

A collective process project guide was developed and communicated to HR advisors, providing them with a comprehensive tool to manage this type of process effectively. A new model of HR service delivery was also developed in 2007-2008, reflecting the underlying principles of Public Service Modernization by emphasizing the advisory role of HR advisors and forging a closer partnership between HR and the business lines of the School.

Throughout 2007-2008, the School continued its efforts to modernize classification. The broad-based approach to classification will improve the operations of the School by reducing the turnaround time, the number of steps required and the cost to classify positions. In 2007-2008, the School began a review of clerical and regulatory (CR) positions to establish a departmental inventory of generic and specific work descriptions for CR positions while ensuring a harmonized and adequate standard of classification. The modernization of classification at the School continues to require collaboration among unions, employees and management.

Welcome sessions are offered three times each year to provide new employees with the opportunity to meet and talk with the President and branch heads and to learn about the School's mandate as well as the areas of responsibility and priorities for each branch. Some 53 employees attended these welcome sessions last year. In the summer of 2007-2008, the President also met with all of the students working at the School (students in the regions joined the discussion through video-conference) to discuss the School's mission and careers in the Public Service and to answer questions.

Programs were put in place and communicated to ensure that all employees have a learning plan and the opportunity to maintain or improve their second language skills through on-the-job access to language teachers. Two developmental programs have also been introduced to improve succession and retention of HR advisors and employees of the Client Contact Centre, two areas that are experiencing significant turnover. Nevertheless, the high turnover in the personnel

administration (PE) community, as experienced across the Public Service, resulted in a mitigated success in the revitalization of the HR operations, which continues to be a goal for 2008-2009.

To ensure the School has a well-managed, healthy workforce to deliver its strategic outcome, each CSPA branch developed a Well-Being Action Plan with specific commitments related to employee engagement, including regular meetings with employees. The School also provides monthly bilingual “lunch and learn” sessions to employees across Canada (employees in the regions can join through Webcasting) on various topics concerning work-life balance and wellness. An employee survey was developed during 2007-2008 and will be implemented in 2008-2009. This survey is intended to collect information on the overall health of the School to enable it to address key factors regarding workplace well-being. Exit interviews have also been introduced to better identify workplace issues.

The School led a number of initiatives to foster a participatory culture where employees understand the School’s strategic direction and feel included in the operations and accomplishments. In 2007-2008, the School began the practice of posting all EX key commitments on the School’s intranet site to ensure that its employees understand and appreciate how their roles and responsibilities fit into and contribute to the overall priorities and objectives of the School.

Informal conflict resolution

The School’s Office of the Ombudsman provides corporate leadership and expertise in alternate dispute resolution and informal conflict resolution management. With this structure in place, the School is well positioned to implement its strategic objectives. Following a review of relevant policies, procedures and processes, the Office of the Ombudsman, in concert with the Human Resources Branch, ensured that the concept and approach of the Informal Conflict Management System (ICMS) are integrated in human resources policies and management practices at the School. This exercise also allowed the School to identify and address gaps in its policies, such as the need for clearer information on the grievance process.

The School values its employees and their ideas, and seeks to support staff in addressing issues of concern. In 2007-2008, the CSPA continued to promote dialogue between management and employees/unions. It developed a suite of training and information sessions regarding conflict in the workplace. The concept behind this initiative was to reinforce the preventative aspect of conflict management by promoting awareness of conflict, employees’ roles and responsibilities, actions and reactions, and the requirement for professional behaviour in the workplace. A conflict resolution framework was conceptualized during the reporting period and work to further develop the framework and communicate it to School employees will continue in 2008-2009.

Audits are used to improve departmental policies, programs and management

As a means of contributing to the accomplishment of the School’s strategic objectives, an internal audit function was established in 2007-2008; the function allows for a systematic and disciplined approach to evaluating and improving the risk management, control and governance

processes of the School. Moreover, internal audit provides an independent and objective assurance function that adds value and improves the operations of the School.

A plan to implement the Treasury Board *Policy on Internal Audit* was developed and approved by the School's Board of Governors in October 2007. The plan outlined how the School will implement the Policy and the envisioned audit regime to achieve full compliance by the required date of April 2009. Subsequently, an Internal Audit Charter was approved outlining the purpose, authority and responsibility of the internal audit function.

A Departmental Audit Committee was formed and an Audit Committee Charter was developed and approved. The Audit Committee Charter outlines the purpose, authority and responsibility of the Departmental Audit Committee and how its responsibilities will be addressed.

In accordance with the Treasury Board *Policy on Internal Audit*, and in recognition of the School's strategic intent, the Internal Audit Risk-based Plan was developed and subsequently approved by the President on recommendation from the Departmental Audit Committee. Aligned with the CSPA strategic outcome, mandate and priorities, the plan will help ensure that the School has an effective management control framework and that processes and practices are efficient and effective, thereby supporting the School in the execution of its mandate. Five audits were identified for fiscal year 2008-2009:

- Program Audit – Online Learning
- Contracting Audit
- Financial Statement Readiness – Operating Effectiveness of Internal Controls Audit
- Corporate Risk Profile Follow-up Audit of Management Action Plans
- Integrated Learner Management System Under Development Audit

En octobre 2007, le conseil d'administration de l'École a élaboré et approuvé un plan de mise en œuvre de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Il y indique comment l'École mettra en œuvre la Politique et le régime de vérification envisagé en vue de s'y conformer pleinement d'ici la date butoir d'avril 2009. Par la suite, une charte de vérification interne a été approuvée. On y expose le but, les pouvoirs et la responsabilité se rattachant à la fonction de vérification interne.

Un comité de vérification ministériel a été formé et la Charte du comité de vérification a été élaborée et approuvée. On y expose le but, les pouvoirs et les responsabilités du Comité de vérification ministériel et la façon dont celui-ci s'acquittera de ses responsabilités.

Conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, et en reconnaissance de l'objectif stratégique de l'organisation, le plan de vérification interne axée sur les risques a été conçu et approuvé par la suite par la présidente sur la recommandation du Comité de vérification ministériel. S'alignant sur les résultats stratégiques, le mandat et les priorités de l'École, le plan aidera à faire en sorte que celle-ci dispose d'un cadre de contrôle de gestion efficace et que les processus et les pratiques soient efficaces et efficaces, appuyant ainsi l'exécution du mandat de l'École. Cinq vérifications sont prévues pour l'exercice 2008-2009. *(Les titres sont provisoires.)*

- Vérification de programme – Apprentissage en ligne
- Vérification des méthodes de passation des marchés
- Etat de préparation des états financiers – Vérification de l'efficacité du fonctionnement des mesures de contrôle internes
- Suivi de la vérification des plans d'action de gestion en fonction du profil de risque de l'organisation
- Vérification du Système de gestion intégrée des apprenants en cours d'élaboration

Une fonction de vérification interne a été établie en 2007-2008 en vue de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'École. Elle permet une approche systématique et rigoureuse relative à l'évaluation et l'amélioration de la gestion du risque, des mesures de contrôle et de la gouvernance. De plus, la vérification interne assure une fonction d'assurance indépendante et objective à valeur ajoutée qui permet d'améliorer les opérations.

Les vérifications servent à améliorer les politiques, les programmes et la gestion de l'École

L'École reconnaît la valeur de ses employés et de leurs idées et elle cherche à les soutenir en s'occupant de leurs préoccupations. En 2007-2008, elle a continué à promouvoir le dialogue entre la direction et les employés et syndicates. Elle a élaboré une série de séances de formation et d'information sur les conflits en milieu de travail. Elle visait à renforcer le volet préventif de la gestion des conflits par la promotion de la sensibilisation à ce qu'est un conflit, au rôle et aux responsabilités des employés, au concept action-réaction ainsi qu'à la nécessité d'adopter des comportements professionnels au travail. Un cadre de résolution des conflits a été conçu durant la période faisant l'objet du rapport. Il sera étoffé et communiqué aux employés en 2008-2009.

L'information sur le processus de griefs soit plus claire, et d'y apporter les correctifs nécessaires. Cette dernière de cibler les lacunes dans ses politiques, par exemple la nécessité que politiques de ressources humaines et pratiques de gestion de l'École. Cela a également permis à concept et l'approche relatifs au Système de gestion informelle des conflits s'intégrait bien aux l'ombudsman, de concert avec la Direction générale des ressources humaines, s'est assuré que le stratégies. Suite à un examen des politiques, procédures et processus pertinents, le Bureau de cette structure, l'organisation est bien positionnée pour mettre en œuvre ses objectifs extrajudiciaire des différends et le processus informel de résolution des conflits. S'étant dotée de Le Bureau de l'ombudsman de l'École assure le leadership et l'expertise dans le règlement

Résolution informelle des conflits

L'École a mené de front plusieurs initiatives visant à favoriser une culture de participation au sein de laquelle les employés comprennent l'orientation stratégique de l'École et se sentent partie prenante des opérations et réalisations. En 2007-2008, elle a commencé à afficher les engagements clés des cadres sur son site intranet afin de s'assurer que les employés comprennent et reconnaissent comment leur rôle et leurs responsabilités propres s'inscrivent dans les priorités globales et les objectifs de l'organisation et comment ils y contribuent.

L'information sur l'état général de l'École, ce qui lui permettra de se pencher sur des facteurs clés relatifs au mieux-être en milieu de travail. Des entrevues de départ ont également été introduites afin de mieux cibler les problèmes liés au milieu de travail.

employés a été élaboré en 2007-2008 et sera mené en 2008-2009. On vise ainsi à recueillir de concernant la conciliation travail-vie personnelle et le mieux-être. Un sondage auprès des région peuvent y prendre part au moyen de la webdiffusion). Divers sujets y sont abordés chaque mois un déjeuner-causerie bilingue aux employés à l'échelle du pays (les employés en notamment celui de prévoir des rencontres régulières avec eux. De plus, l'École présente à d'action sur le mieux-être assorti d'engagements précis liés à la mobilisation des employés,

quant à elle, est passée de 3,2 % à 3,9 %, et celle des personnes handicapées de 4,7 % à 5,7 % pendant la même période.

L'Ecole a une forte représentation d'employés bilingues. Dans l'ensemble, 84 % des postes de l'organisation sont désignés bilingues et 95 % des titulaires satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. L'effectif de l'organisation est constitué de 35 % d'anglophones et de 65 % de francophones.

Un guide de projet sur les processus de dotation collective a été élaboré et distribué aux conseillers en RH. Il s'agit d'un outil complet pour la gestion efficace de ce type de processus. Un nouveau modèle de prestation des services en RH a également été élaboré en 2007-2008. Il reflète les principes sous-jacents de la modernisation de la fonction publique, car on y met l'accent sur le rôle consultatif des conseillers en RH et la formation de partenariats plus étroits entre les RH et les secteurs d'activités de l'Ecole.

Tout au long de l'exercice 2007-2008, l'Ecole a poursuivi ses efforts pour moderniser la classification. L'approche de la classification fondée sur les postes génériques améliorera les opérations de l'organisation en réduisant le temps de traitement, le nombre d'étapes requises et ce qu'il en coûte pour classifier les postes. En 2007-2008, l'Ecole a commencé la révision de ses postes du groupe Commiss aux écritures et règlements (CR) afin d'établir un répertoire organisationnel des descriptions de travail génériques et particulières pour les postes de CR tout en veillant à ce que les normes de classification soient adéquates et harmonisées. La modernisation de la classification requiert toujours la collaboration des syndicats, des employés et de la direction.

Des séances de bienvenue sont présentées trois fois par année, donnant aux nouveaux employés l'occasion de rencontrer la présidente et les chefs des directions générales et d'en apprendre davantage sur le mandat de l'Ecole ainsi que sur les responsabilités et priorités de chaque direction générale. Cinquante-trois employés ont assisté à une telle séance l'année dernière. Durant l'été 2007, la présidente a également rencontré tous les étudiants qui travaillaient à l'Ecole (les étudiants travaillant en région ont pu participer à la discussion par vidéoconférence) afin de leur parler de la mission de l'organisme et des possibilités de carrière à la fonction publique, en plus de répondre à leurs questions.

On a instauré et diffusé des programmes visant à ce que tous les employés aient un plan d'apprentissage et aient l'occasion de maintenir ou d'améliorer leurs compétences dans leur seconde langue officielle grâce à la présence de professeurs de langues sur les lieux de travail. Deux nouveaux programmes de perfectionnement ont également été introduits. Ils ont pour objectif d'assurer le maintien en poste ainsi que la relève des conseillers en RH et des employés du Centre contact client, deux secteurs qui connaissent un roulement important. Il convient de préciser que le roulement élevé dans la collectivité de la gestion du personnel, qui a cours à l'échelle de la fonction publique, a eu pour conséquence le succès mitigé de la relance des opérations des RH. Cet objectif se poursuivra donc en 2008-2009.

Chaque direction générale – dans le but de s'assurer que son effectif est bien géré, qu'il se porte bien et qu'il est en mesure de fournir les résultats stratégiques escomptés – a élaboré un plan

répond aux normes du gouvernement du Canada en matière d'aménagement pour ce qui est de l'intégration de la gestion des installations.

L'École a fourni à TPSGC un document exposant les « besoins des clients » et elle travaille actuellement à une stratégie faisant état des initiatives, priorités et options de l'organisation en la matière. Dans ce contexte, l'École est à

explorer des solutions à court terme pour répondre à ses besoins d'espace immédiats tout en travaillant sur un plan consolidé pour la région de la capitale nationale.

La gestion efficace et stratégique des ressources humaines appuie l'atteinte des objectifs ministériels

Le plan intégré des ressources humaines (RH) et des activités de l'École établit un lien entre toutes les initiatives en matière de RH et les activités de programme, ce qui donne lieu à plus spécifiques, notons le recrutement d'un effectif qualifié et diversifié, la création et le maintien d'une solide capacité professionnelle et de gestion, les investissements dans les employés et la création d'un milieu de travail sain. Dans la dernière partie de l'exercice 2007-2008, l'École a mené un examen du plan et établi des liens plus clairs entre les besoins en dotation et l'AAP, fournissant par là l'information nécessaire à l'élaboration des stratégies de dotation pour 2008-2009.

Dans le but de constituer et de maintenir en poste l'effectif nécessaire pour produire le résultat stratégique auquel s'est engagée l'École, on a recueilli de l'information sur les plans relatifs à la dotation des postes vacants en rapport avec les objectifs organisationnels, et les données recueillies ont été analysées au cours du premier trimestre. Les résultats de l'analyse ont permis de planifier des mesures de dotation pour 2007-2008. L'École avait ainsi prévu tenir l'8 processus de dotation collective, qui visaient à combler 80 % de ses besoins en dotation, ainsi que 42 processus individuels.

À la fin de l'exercice 2007-2008, l'École avait complété les 18 processus de dotation collective et 27 processus individuels. Les processus collectifs ont donné lieu à 67 % des nominations faites en 2007-2008. Elle a élaboré un ensemble standard de qualifications essentielles accompagné d'outils d'évaluation particuliers pour les groupes professionnels ayant des besoins et des critères communs. Cela a permis la création de répertoires de candidats préqualifiés qui répondaient aux besoins organisationnels actuels et futurs. Ce processus amélioré s'est avéré une méthode plus efficace pour attirer et maintenir en poste les personnes dont les talents sont nécessaires à l'organisation.

En même temps, en réponse au plan d'équité en matière d'emploi, l'École a profité de ces processus pour accroître la représentation dans ses rangs des membres de minorités visibles, qui est passée de 6,3 % en mars 2007 à 8,5 % en mars 2008. La représentation des Autochtones,

L'année dernière, plus de 1,6 million de feuilles mobiles et près de 4 500 cahiers à anneaux ont été utilisés dans la région de la capitale nationale pour les cours sur la formation relative à la délégation de pouvoirs seulement. La refonte des cours a permis de fournir du matériel de référence aux participants pour utilisation en classe uniquement. On prévoit que cette initiative réduira les besoins en papier de plus de 60 %.

L'École a été à l'avant-garde des grandes initiatives visant l'intégration des services et de l'initiative *Les prochaines étapes* du gouvernement du Canada, particulièrement les Services administratifs ministériels partagés (SAMP) ainsi que les services partagés en technologie de l'information.

En conséquence, le groupe de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI et TI) de l'École est passé d'une organisation axée sur la technologie de l'information à une organisation de services axée sur les activités. La Direction générale des services d'infotechnologie (DGSI) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a accepté d'exercer la responsabilité opérationnelle de fourniture des produits logiciels, réseaux, plateformes et services de soutien de la gestion connexes.

Les priorités en GI et en TI de l'École sont maintenant axées sur l'élaboration et le soutien de son portefeuille unique des services Web et des applications, la gestion des ententes sur les niveaux de services avec ses partenaires et ses fournisseurs (p. ex. TPSGC (DGSI), SAMP, Commission de la fonction publique), l'établissement de nouveaux processus selon le modèle de prestation de services de l'organisation de services partagés de technologie de l'information et la conformité aux politiques et directives (p. ex. la sécurité des TI et la Gestion de la sécurité des technologies de l'information).

L'organisation a fait le transfert de son serveur d'hébergement, du bureau de service, du soutien de l'infrastructure et des services réseaux à TPSGC. Les activités de transformation sont en cours.

La création d'une Direction de la gestion de l'information a accru la capacité de gestion des fichiers, ce qui a donné lieu à une meilleure harmonisation de la gestion de l'information publiée et des fichiers de renseignements produits par les services de la bibliothèque. La Direction a commencé à mettre sur pied le système révisé d'information de la classification en 2007-2008. Une version pilote du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information a été lancée en 2007-2008. Le système vise à rendre la gestion de l'information plus efficace.

En 2007-2008, l'École a élaboré et mis en place le système AXEL dans le but d'établir un système d'inscription tenant compte du contexte des données et de la norme (p. ex. un répertoire et un passeport de l'employé). Elle a également procédé au nettoyage et à l'harmonisation des données de référence pour favoriser la migration des données des anciens systèmes d'inscription à un nouveau système.

Services administratifs

Les besoins en locaux, soit des espaces à bureaux et des salles de classe, ont été gérés au moyen de travaux d'aménagement, d'investissements et de déplacements dans les locaux existants. L'École a commencé à négocier avec TPSGC en vue d'obtenir des arrangements améliorés en ce qui a trait à la location de salles de classe. TPSGC a reconnu officiellement que l'organisation

mise à jour pour tenir compte des résultats de l'examen d'évaluation des mécanismes de contrôle.

- Ces mesures ont donné à l'École l'assurance qu'elle avait mis en œuvre des mécanismes de contrôle financier adéquats. Elles ont également donné lieu à des améliorations au processus de préparation des comptes publics et des états financiers de l'École.

Enfin, on a apporté des améliorations au processus de traitement de fin d'année et de gestion des revenus. En 2007-2008, les revenus de l'École ont augmenté de 56 % alors que les comptes débiteurs ont augmenté de 19 %. Une comparaison des comptes créditeurs de fin d'année montre une baisse d'environ 15 %. Ces chiffres sont confirmés dans la présentation des états financiers de l'École que l'on trouve à la Section III du présent rapport.

En 2007-2008, l'École a adopté un point de vue plus cohérent et intégré des initiatives liées à la gestion des risques, et ce, à tous les niveaux. Les efforts soutenus visant à sensibiliser davantage les cadres supérieurs et les gestionnaires aux risques ont été étayés par un suivi des plans d'action ministériels liés aux risques et la production continue de résultats. Des progrès ont été réalisés en vue de mettre en place des mécanismes de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation et d'encourager le recours à la gestion des risques pour appuyer la prise de décisions importantes.

Les principaux résultats des autres secteurs des Services financiers sont les suivants :

En 2007-2008, l'initiative pilote lancée en vue de décentraliser le système financier SAP pour qu'il soit accessible à partir des ordinateurs de bureau des gestionnaires s'est avérée un succès. Un partenariat d'hébergement des systèmes financiers a été conclu avec un autre ministère faisant usage du SAP afin de fournir à l'École une fonctionnalité améliorée ainsi qu'un aménagement mieux adapté aux exigences de son modèle de gestion.

Le Système de gestion des services de voyage partagés du gouvernement du Canada a été mis en œuvre en même temps qu'un processus amélioré de remboursement des frais de voyage. Une méthode d'échantillonnage fondée sur la gestion des risques a été élaborée et elle sera complètement en vigueur en 2008-2009. Le délai de remboursement des frais de voyage, qui était auparavant de quatre à six semaines, est passé à cinq jours.

Les méthodes, processus et outils d'évaluation des coûts de l'École ont été examinés et révisés afin de démontrer que l'approche organisationnelle est en harmonie avec les lignes directrices du Conseil du Trésor. Une stratégie de prix en découlera.

Les rapports mensuels sur les écarts ont renforcé la responsabilité, la transparence et les rapports ainsi que la prise de décision. Ils sont présentés à la haute direction sur une base organisationnelle et sur la base de l'AAP et ils doivent être certifiés et approuvés par les gestionnaires de programme.

Le processus de planification intégrée de l'École (dont il a été question ci-dessus) appuie la gestion des activités axée sur les résultats connexe.

avec la clientèle, à savoir les conseils fédéraux régionaux et les services régionaux des ministères et organismes.

Les Services régionaux intégrés appuient les bureaux régionaux en assurant le leadership en ce qui a trait aux stratégies et activités régionales globales; la coordination entre les régions afin d'appuyer une approche globale uniforme partout au pays tout en respectant les différences régionales; et une communication bilatérale de l'information entre la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux de façon à intégrer les points de vue des régions au processus décisionnel général de l'École.

L'École vise à élargir la prestation de ses activités dans les régions autres que la région de la capitale nationale de façon à tenir davantage compte des données démographiques de la fonction publique. En 2007-2008, l'École a continué de faire des progrès en ce sens. En même temps que des réalisations importantes sont manifestes dans les secteurs de programme (telles qu'elles sont décrites à la Section II), dans l'ensemble, les opérations régionales de l'École affichent un solide rendement.

Type d'activité	Pourcentage régional des activités de l'École	
Journées-apprenants	30 %	33 %
Formation indispensable	31 %	41 %
Collectivités fonctionnelles	25 %	32 %
Leadership	6,9 %	7,6 %
	2006-2007	2007-2008

Des services et conseils ministériels de haute qualité permettent à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques

Services financiers

En 2007-2008, des efforts particuliers ont été déployés pour améliorer les mécanismes de contrôle interne de l'École, les évaluations de l'état de préparation aux fins de production des états financiers vérifiables et la mise en œuvre de stratégies et d'activités opérationnelles de façon à consolider le traitement des états financiers et les activités ayant trait aux systèmes financiers à l'École.

En 2007-2008, on a obtenu des résultats intéressants dans ce domaine :

- Dans le cadre de la préparation des états financiers vérifiables, la firme Deloitte et Touche a procédé à un examen des mécanismes de contrôle interne et constaté que 87 % des 420 mécanismes évalués étaient efficaces. Par ailleurs, certains des problèmes soulevés n'étaient pas du ressort de l'École puisqu'ils étaient liés à des questions pangouvernementales. Pour ce qui est des autres, des plans d'action ont été élaborés afin d'apporter des améliorations, et la documentation du processus opérationnel financier de l'École a été

Une vérification du solde d'ouverture de la situation financière de l'École a été menée à terme avec succès.

Pendant la période visée par le rapport, l'équipe d'évaluation de l'École a mis en œuvre un système d'assurance de la qualité devant permettre un suivi mensuel et un compte rendu intégral des résultats et tendances en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle. Les résultats communiqués à la direction permettent d'améliorer continuellement les produits et les cours. Ces évaluations contribuent également à mieux comprendre les besoins des apprenants, permettant ainsi à l'École de mieux adapter ses activités d'apprentissage et, en fin de compte, d'offrir aux fonctionnaires la formation dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens et Canadiennes.

Le plan d'évaluation pluriannuel de l'École a été approuvé par le comité d'évaluation et examiné par le conseil d'administration. La politique d'évaluation de l'École a été mise à jour et doit être approuvée sous réserve des dernières modifications et de l'approbation subséquente de la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor. Conformément à ce plan, une évaluation formative, deux rapports sur le rendement, deux évaluations de la qualité et une étude de cas ont été réalisés. L'information issue des rapports est utilisée aux fins du processus d'examen du programme de cours et de la prise de décisions à l'École. De plus, cinq évaluations formatives additionnelles sont en cours. Un cadre de mesure du rendement, harmonisé avec l'AP, a été mis au point et fera l'objet d'une mise en œuvre graduelle au cours de l'exercice 2008-2009.

Un nouveau questionnaire sur la satisfaction de la clientèle et de rétroaction visant à évaluer les cours a été élaboré et a fait l'objet d'un projet pilote aux fins de mise en œuvre à titre d'outil d'évaluation en ligne. On a également élaboré un ensemble de normes et de critères pour déterminer la mesure dans laquelle les cours et activités d'apprentissage sont efficaces et pour suivre les tendances au fil des exercices financiers. Dans l'ensemble, les produits et cours de l'École répondent à la norme établie à cette fin, à savoir 4,0 sur une échelle de cotation allant de 1 à 5.

Dans le but d'appuyer l'élargissement de l'utilisation des méthodes d'évaluation des connaissances, l'École a élaboré des lignes directrices et organisé un atelier à l'intention des gestionnaires de programme afin d'assurer l'élaboration et la mise en œuvre d'outils uniformes d'évaluation du transfert des connaissances. Des questionnaires particuliers visant à évaluer l'acquisition des connaissances ont été élaborés pour sept cours et mis en œuvre en trois occasions. Les résultats sont utilisés pour étayer la conception des cours dans un effort visant à optimiser la capacité des apprenants.

Services régionaux intégrés

L'École mène des activités de portée nationale. Outre la région de la capitale nationale, l'École a des bureaux dans six régions au pays et offre des possibilités d'apprentissage aux fonctionnaires dans onze endroits. Chaque région relève d'un directeur régional responsable de la prestation de la gamme complète des activités d'apprentissage de l'École dans la région ainsi que des relations

Environ 60 % des fonctionnaires travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le rôle principal des services régionaux est de répondre à leurs besoins d'apprentissage. En 2007-2008, les activités d'apprentissage sur mesure offertes dans les régions ont augmenté de 40 %.

Rapports au sujet des inscriptions et des apprenants

afin de favoriser le partage de l'information et la collaboration.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Centre contact client de l'École a géré plus de 85 000 inscriptions et plus de 150 000 demandes de renseignements. Suite à la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et à l'introduction de la formation indispensable, les activités d'inscription ont augmenté de façon significative, soit d'environ 110 % depuis la mise en œuvre initiale de cette politique.

Selon la Politique, l'École doit produire à l'intention des administrateurs généraux un rapport sur la participation des membres de leur personnel à la formation indispensable; chaque administrateur général reçoit un rapport trimestriel à cet égard. Dans le cadre de ce processus, le registraire de l'École reçoit et gère la liste des personnes qui, selon les ministères, doivent suivre une formation indispensable (à ce jour nous avons reçu environ 60 000 noms) et il doit veiller à ce que celles-ci la suivent. En janvier, l'École a mis en œuvre un portail à l'intention des coordonnateurs de la formation indispensable, qu'utilisent environ 210 utilisateurs répartis dans 85 ministères et organismes. Le portail a grandement facilité, tant pour l'École que pour les ministères et organismes, la gestion de la liste de noms et le suivi des personnes devant suivre de la formation.

En outre, le service du registraire assure un soutien technique de premier niveau à plus de 130 000 utilisateurs des divers systèmes de l'École (*Campusdirect*, Mon planificateur d'apprentissage, Portail des coordonnateurs de la formation indispensable). Ces plateformes électroniques pangouvernementales font partie de l'infrastructure habilitante appuyant le renouvellement de la fonction publique.

L'École fait actuellement des démarches pour obtenir l'autorisation d'acquiescer un Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) dont la mise en œuvre complète est prévue au cours de l'exercice 2009-2010. Ce système permettra à l'École de produire de façon plus efficace et efficiente des rapports destinés aux administrateurs généraux sur l'apprentissage de leurs employés, de répondre au besoin d'une efficacité opérationnelle accrue et de faciliter l'échange d'information sur l'apprentissage des employés avec les ministères et organismes centraux, et ce, selon une présentation normalisée.

Conçu en collaboration avec d'autres ministères et organismes, le SHGA pourra être utilisé comme système normalisé de gestion de l'apprentissage dans l'ensemble du gouvernement. Le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada reconnaît que le SHGA est un système partagé ou une solution de regroupement éventuel des services. De plus, des normes ont été élaborées pour appuyer le processus opérationnel commun des ressources humaines de bout en bout ainsi que la composante infrastructure du renouvellement de la fonction publique.

Au cours de l'exercice 2007-2008, des mesures ont été prises pour renforcer les processus de planification stratégique et de production de rapports de l'École au moyen de l'amélioration de l'échange de l'information à l'intérieur et de la priorité accordée à la coordination horizontale. L'École conçoit, établit, adapte et communique son orientation et ses priorités organisationnelles dans le cadre d'activités qui s'échelonnent tout au long de l'année, comme les journées de réflexion des cadres supérieurs, les réunions du conseil d'administration, les journées de réflexion des directions générales et l'assemblée générale du personnel.

Pendant la période visée par le rapport, l'École a mis au point un cycle de planification axé sur une meilleure intégration des éléments financiers, humains et opérationnels de ses activités aux objectifs de rendement. Grâce à ce processus, un plan triennal intégré des activités a été élaboré afin de mettre en évidence les principaux objectifs, priorités et produits livrables de l'École, en plus de lier ceux-ci aux responsabilités des directions générales et des personnes. Ce plan d'activités correspond à l'architecture des activités de programme (AAP) et démontre de quelle façon les activités et priorités sont liées au résultat stratégique et aux secteurs d'activités de programme de l'École. De plus, les ressources financières et humaines ainsi que les résultats se rattachant à chaque projet y sont définis, contribuant ainsi à l'établissement de rapports clairs qui rendent compte de façon responsable des activités, produits et résultats.

Des communications et un marketing efficaces appuient le programme de l'École

Dans le contexte plus général visant à harmoniser de façon plus méthodique l'apprentissage avec les principales priorités gouvernementales et les besoins des ministères et organismes, on a élaboré une stratégie de marketing intégrée. Il s'agit d'une approche stratégique qui englobe des activités de recherche et d'analyse du marché et de la clientèle, l'établissement d'objectifs de marketing, l'élaboration de propositions relatives à certains programmes dans le cadre d'un processus d'examen du programme de cours de l'École, l'établissement de liens avec la planification opérationnelle et la détermination de possibilités de marketing. Tous ces éléments ont été intégrés à la stratégie de l'École en ce qui a trait à son site Web, ses plans de promotion et ses initiatives de relations externes. Grâce aux analyses mensuelles, à la surveillance des promotions et à l'évaluation du comportement des apprenants, l'École obtient des renseignements qui lui permettent d'adapter ses initiatives de marketing et, ce faisant, d'améliorer son service à la clientèle et son rendement global.

À l'École, le soutien des communications est géré conformément à la *Politique de communications du gouvernement du Canada*. La Direction des communications diffuse, à l'intention du personnel de l'École, notamment des renseignements précis sur diverses initiatives gouvernementales et celles des directions générales, des outils en ligne et des formulaires, grâce à la mise à jour efficace et continue du site intranet. En 2007-2008, l'École a accueilli la sensibilisation aux communications tant internes qu'externes au moyen de l'élaboration et de la diffusion en ligne de bulletins électroniques (*Calepin de l'École et Dernière heure*), des messages électroniques que la présidente transmet aux employés ainsi que de divers documents

Activité de programme 1.4 : Services centraux

Un processus décisionnel efficace est appuyé par des conseils et des stratégies d'information intégrés et la prestation de services centraux de haute qualité.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Services centraux	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Gestion interne	1 860 \$	8 345 \$	8 206 \$
Administration	9 890 \$	18 157 \$	18 092 \$
Ressources humaines	1 808 \$	3 910 \$	3 904 \$
Registrai	3 029 \$	4 194 \$	1 751 \$
Montant total des services centraux	16 587 \$	34 606 \$	31 953 \$

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
228	228	0

La gouvernance ministérielle permet à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques

Le conseil d'administration de l'École a établi, pour 2007-2009, un cycle de réunions régulières qui s'échelonnent en fonction du processus de planification opérationnelle de l'organisme et du cycle de planification du gouvernement. De plus, ce calendrier permet au conseil de jouer un rôle actif sur le plan de la planification stratégique et de l'évaluation du rendement et des états financiers de l'École.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le conseil a tenu deux réunions régulières. La réunion tenue en mai 2007 lui a donné l'occasion d'examiner les résultats de l'exercice précédant tandis que la réunion tenue en octobre 2007 lui a permis de procéder à la planification des activités futures.

En juin 2007, le ministre a présenté au Parlement le *Rapport au Parlement 2001-2006* produit par le conseil d'administration, conformément au paragraphe 19(3) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Ce rapport met en lumière le fait que l'École appuie une approche plus intégrée de l'apprentissage dans la fonction publique. On y reconnaît également que l'École jouera un rôle important dans le renouvellement de la fonction publique en veillant à ce que les fonctionnaires possèdent les compétences professionnelles ainsi qu'en matière de gestion et de leadership pour servir les Canadiens et Canadiennes. Par ailleurs, au moment du dépôt, le conseil s'était engagé à produire, dans les 18 mois, un addenda qui établirait l'orientation stratégique de l'École pour les cinq années à venir ainsi qu'un cadre d'évaluation au regard duquel les progrès seraient évalués. L'addenda a été présenté au Parlement en juin 2008.

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

8. Données comparatives

Les chiffres comparatifs ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation pour l'exercice en cours.

	2008	2007
Débiteurs - autres ministères et organismes fédéraux	5 083	6 650
Créditeurs - autres ministères et organismes fédéraux	9 423	5 136

(en milliers de dollars)

b) Soldes des créditeurs et des débiteurs entre les entités apparentées

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficacité et l'efficacité de sorte qu'un seul ministère exécute sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émision des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de l'École.

	2008	2007
Locaux obtenus auprès de Travaux publics et Services	8 668	8 499
Contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance	4 481	4 149
des employés et des dépenses qui sont comptabilisées par le Secrétaire		
du Conseil du Trésor		
Total	13 149	12 648

(en milliers de dollars)

(b) Indemnités de départ

L'Ecole accorde des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, du nombre d'années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Les renseignements sur les prestations, calculées en date du 31 mars, sont les suivants :

(en milliers de dollars)		
2008	2007	
8 641	6 710	Obligation au titre des indemnités constituées, début d'exercice
2 600	3 315	Charge pour l'exercice
(1 235)	(1 384)	Indemnités versées pendant l'exercice
10 006	8 641	Obligation au titre des indemnités constituées, fin d'exercice

6. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités de l'Ecole peuvent donner lieu à des contrats et à des obligations pluriannuelles, en vertu desquels elle sera tenue d'effectuer des paiements futurs lorsque les services auront été rendus et les biens reçus. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

(en milliers de dollars)		2009	2010	2011	2012	2013 et les années suivantes	Total
Biens et services	5 309	2 644	2 450	1 878	3 121	15 402	
Contrats de location-exploitation	1 222	1 175	408	60	-	2 865	
Total	6 531	3 819	2 858	1 938	3 121	18 267	

7.

Opérations entre entités apparentées

L'Ecole est liée à tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada et sociétés d'Etat en raison de la propriété commune. Elle a conclu des transactions avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les conditions commerciales usuelles. De plus, au cours de l'année, l'Ecole a reçu gratuitement des services d'autres ministères et organismes, comme on l'indique à la partie a).

a) Services reçus gratuitement

Le coût de ces services ont été inscrits comme suit dans l'état des résultats de l'Ecole :

4. Immobilisations corporelles

Coût		Amortissement cumulé	
2008		2007	

483	299	184	469	9	299	179	5	14
Autre équipement								
421	57	364	195	53	27	221	143	226
Autre équipement (y compris les meubles)								
2 621	259	2 062	1 112	415	1 345	182	636	1 509
Matériel informatique								
3 353	178	3 531	966	787	1 753	1 753	1 778	2 387
Logiciels (y compris les logiciels développés)								
30		30	7	5		12	18	23
Véhicules								
658		658	110	70		180	478	548
Améliorations locales								
7 566	437	2 418	5 585	2 859	1 339	1 671	2 527	3 058
Total								4 707

¹ Transfert de biens à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

5. Avantages sociaux futurs

a) Prestations de retraite

L'École et tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent pendant une période maximale de 35 ans à raison de 2 % par année de service donnant droit à une pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées en fonction de l'inflation.

En 2007-2008, les charges s'élèvent à 1 701 560 \$ (1 365 512 \$ en 2006-2007), soit environ 2,1 fois (2,2 en 2006-2007) les contributions des employés.

La responsabilité de l'École relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de responsable du régime.

(c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés

Crédits de l'exercice en cours utilisés		122 177	113 037
<i>l'Ecole de la fonction publique du Canada</i>			
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 613	8 642	
Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'Etat	3	19	
Total des autorisations législatives utilisées	62 159	35 411	
	52 543	26 750	

Crédits de l'exercice en cours utilisés		122 177	113 037
Encaisse nette fournie par le gouvernement			
Revenus	68 369	81 087	
Variation de la situation nette du Trésor			
Variation des comptes débiteurs et des avances comptables	1 312	(4 861)	
Variation des créditeurs et des autres passifs	(2 601)	2 650	
Autres ajustements	3 207	1 056	
	1 918	(1 155)	
	2008	2007	

(en milliers de dollars)

l'exercice en cours ou un exercice à venir. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets de l'École diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours

(en milliers de dollars)

Coût de fonctionnement net

Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits		
Ajouter (déduire) :		
Revenus	51 890	33 105
Services reçus gratuitement	(13 149)	(12 648)
Indemnités de départ	(1 365)	(1 931)
Perte sur la radiation d'immobilisations corporelles	-	(1 134)
Amortissement des immobilisations corporelles	(1 339)	(809)
Congés annuels	2 202	(753)
Autres	1 580	993
	39 819	16 823

Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits

Ajouter (déduire) :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	437	1 943
Charges payées d'avance	3	150
Autres	730	(15)
	1 170	2 078

Crédits de l'exercice en cours utilisés

122 177 113 037

(b) Rapprochement des crédits parlementaires fournis et des crédits de l'exercice en cours utilisés

(en milliers de dollars)

Crédits parlementaires approuvés :

Dépenses de programme (crédit 25) 66 597 85 098

Déduire :

Crédits périmés – Dépenses de programme (crédit 25) 6 579 (7 472)

Total des crédits utilisés

60 018 77 626

Autorisations législatives :

Dépense des revenus en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur

départ lors d'une cessation d'emploi constituent une obligation du ministère et sont normalement financées à même les crédits des exercices futurs.

- g) Comptes débiteurs** – Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des sommes à recevoir prévues. Des provisions sont établies pour tous les débiteurs dont le recouvrement est incertain.

- h) Immobilisations corporelles** – Toutes les immobilisations corporelles (notamment les améliorations locatives) dont le coût initial est d'au moins 5 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat, moins les amortissements cumulés. Les articles similaires de moins de 5 000 \$ sont portés aux dépenses dans l'état des résultats.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative du bien et se définissent comme suit :

Catégorie d'immobilisations	Durée de vie utile
Machinerie et équipement	5 ans
Autre équipement (y compris les meubles)	5 ans
Matériel informatique	5 ans
Logiciels (y compris les logiciels développés)	3 à 6 ans
Véhicules	4 ans
Améliorations locatives	10 ans

- i) Incertitude relative à la mesure** – La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs à la date des états financiers et sur les montants déclarés des charges et des revenus pendant l'exercice. Au moment de la préparation des présents états financiers, la gestion considère que les estimations et hypothèses sont la raisonnable. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont la durée de vie utile des immobilisations corporelles et le passif pour les indemnités de départ.

Les résultats actuels pourraient différer de ceux estimés. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, lorsque des ajustements deviennent nécessaires, ils sont inscrits dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

3. Crédits parlementaires

L'École est financée principalement par des crédits parlementaires. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires autorisés dans un exercice précédent,

b) Encaisse nette fournie par le gouvernement – L'École fonctionne dans le cadre du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par l'École est déposée dans le Trésor et tous les décaissements faits par l'École sont prélevés à même le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères fédéraux.

c) Variation de la situation nette du Trésor – Ce changement représente la différence entre l'encaisse fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, hormis le montant du revenu non disponible comptabilisé par le ministère. Il résulte des écarts temporaires se produisant entre le moment où une opération influe sur les crédits et celui où elle est traitée par le Trésor.

d) Revenus – Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où la transaction ou l'activité sous-jacente a été effectuée et qui a donné lieu aux revenus.

e) Charges – Les charges sont comptabilisées selon la méthode de comptabilité d'exercice :
 ■ **Congés annuels** – Les congés annuels sont versés au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives. L'élément de passif pour les congés annuels est calculé en fonction du taux de rémunération en vigueur à la fin de l'exercice pour tous les soldes inutilisés de vacances.
 ■ **Services reçus gratuitement** – Les services reçus gratuitement d'autres ministères en ce qui concerne les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes d'assurance-maladie et les soins dentaires sont comptabilisés en tant que coûts de fonctionnement au coût estimatif, dans l'état des résultats. Un montant correspondant est comptabilisé directement dans l'état de l'avoir du Canada.

f) Avantages sociaux futurs

1) Prestations de retraite – Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'École au régime sont imputées aux dépenses de l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'École à l'égard du régime. En vertu des dispositions législatives actuelles, l'École n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du régime.

2) Indemnités de départ – Les employés ont droit à des indemnités de départ en vertu des conventions collectives ou des conditions d'emploi. Le montant de ces indemnités augmente à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. L'obligation au titre des avantages sociaux gagnés par les employés est calculée à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement. Les indemnités de

1. Autorisations et objectifs

Le 1^{er} avril 2004, des modifications à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* ont été adoptées et l'organisme a reçu le nouveau nom d'École de la fonction publique du Canada. La loi modifiée, portant le titre de *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, poursuit et élargit le mandat de l'ancien organisme en tant qu'établissement public. L'École rend des comptes au président du Conseil du Trésor par le truchement de son conseil d'administration formé de représentants des secteurs public et privé.

L'École est le fournisseur de services d'apprentissage communs de la fonction publique du Canada. Elle répond aux besoins communs des fonctionnaires en matière d'apprentissage et de perfectionnement au moyen d'une approche intégrée et veille à ce que tous les fonctionnaires du pays aient les connaissances et habiletés dont ils ont besoin pour respecter les normes de l'employeur et offrir des résultats aux Canadiens et Canadiennes.

L'École remplit également, au moyen de son programme de cours, son mandat législatif en encourageant la fierté et l'excellence dans la fonction publique et en favorisant un sens commun de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant. Elle veille à ce que les fonctionnaires possèdent les connaissances, aptitudes et compétences dont ils ont besoin pour servir le Canada, les Canadiennes et Canadiens. Elle soutient le perfectionnement des fonctionnaires au service du Canada. Elle aide les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation et aspire à l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Ces états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

a) **Crédits parlementaires** – L'École est financée principalement par le gouvernement du Canada, au moyen de crédits parlementaires. La présentation des rapports financiers sur les crédits consentis à l'École ne correspond pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus puisque les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux indiqués dans les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

État des flux de trésorerie (non vérifié)
Exercice terminé le 31 mars 2008
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Activités de fonctionnement		
Coût de fonctionnement net	81 188	94 136
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	(1 339)	(809)
Perte sur la radiation d'immobilisations corporelles	-	(1 134)
Transfert de biens à TPSGC	(747)	-
Services reçus gratuitement	(13 149)	(12 648)
Variation dans l'état de la situation financière :		
Augmentation (diminution) des comptes débiteurs et des avances	(1 312)	4 861
comptables		
Augmentation (diminution) des frais payés d'avance	(147)	72
et de l'inventaire		
(Augmentation) diminution des passifs	3 438	(5 334)
Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	67 932	79 144
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	437	1 943
Encaisse utilisée par les activités d'investissements en immobilisations	437	1 943
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	68 369	81 087

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Etat de l'avoir du Canada (non vérifié)
Exercice terminé le 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

2008	2007	
(21 284)	(20 883)	Avoir du Canada, début d'exercice
(81 188)	(94 136)	Coût de fonctionnement net
122 177	113 037	Crédits utilisés de l'année courante (Note 3a)
(53 808)	(31 950)	Variation de la situation nette du Trésor (Note 3c)
13 149	12 648	Services reçus gratuitement d'autres ministères (Note 7)
(20 954)	(21 284)	Avoir du Canada, fin d'exercice

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Actifs		
Actifs financiers		
Avances comptables	14	11
Comptes débiteurs	5 567	6 882
Total des actifs financiers	5 581	6 893
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance	3	150
Immobilisations corporelles (Note 4)	3 058	4 707
Total des actifs non financiers	3 061	4 857
Total	8 642	11 750
Passifs		
Créditeurs et charges à payer	18 746	21 384
Provision pour congés annuels	801	3 003
Indemnités de départ (Note 5)	10 006	8 641
Autres passifs	43	6
Total des passifs	29 596	33 034
Avoir du Canada	(20 954)	(21 284)
Total	8 642	11 750

Obligations contractuelles (Note 6)
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Exercice terminé le 31 mars 2008

(en milliers de dollars)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

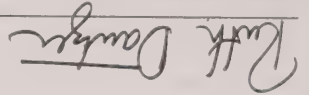
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité à l'égard de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008 et de l'ensemble de l'information qu'ils renferment incombe à la direction de l'École. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor et reposent sur les principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

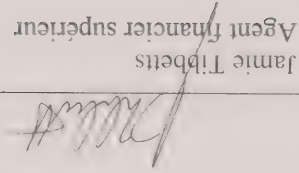
La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans ces états financiers. Certains renseignements présentés dans ces états financiers sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières de l'École. L'information financière présentée dans les *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'École concorde avec les états financiers.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection rigoureuse, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, politiques, normes et responsabilités de gestion dans tout le ministère.

Les états financiers de l'École n'ont pas été vérifiés au moment de leur soumission. Toutefois, pendant l'exercice 2007-2008, l'École a travaillé avec la firme Deloitte afin d'être prête à présenter des états financiers vérifiables et à améliorer ses processus de contrôle internes. Deloitte travaille actuellement à compléter la vérification des soldes d'ouverture des postes du bilan 2008-2009 de l'École.


Ruth Dantzer

Présidente et chef de direction


Jamie Tibbitts

Agent financier supérieur

Ottawa, Canada
Le 15 septembre 2008

Tableau 7 : Vérifications internes et évaluations

Pour obtenir des renseignements complémentaires sur les vérifications internes et les évaluations de l'École, veuillez consulter le site suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

Titre de la vérification interne	Type de vérification	Statut	Date d'achèvement	Lien électronique au rapport
Vérification des activités d'adjudication de certains marchés à l'École de la fonction publique du Canada	Conformité	Terminée	16 nov. 2007	http://www.csp-cfp.gc.ca/about/reports/sca07_f.html

Évaluations (période de rapport en cours)

Titre de l'évaluation	Activité de programme (le cas échéant)	Type d'évaluation	Statut	Date d'achèvement	Lien électronique vers le rapport
Orientation à la fonction publique : Examen du rendement des programmes 2006-2007		Rapport d'information sur le rendement	Terminée	Juin 2007	
Les deux premières années de la mise en œuvre : Responsabilités de l'EFPC dans le cadre de la Stratégie d'apprentissage prévue dans la Loi sur la modernisation de la fonction publique		Évaluation formative	Terminée	Décembre 2007	
Formation linguistique en vertu du plan d'action sur les langues officielles de 2003-2004 à 2006-2007		Rapport d'information sur le rendement	Terminée	Juillet 2007	
Cours sur mesure Campusdirect de l'EFPC		Rapport d'évaluation de la qualité	Terminée	Août 2007	

Lien électronique vers le plan d'évaluation : s. o.

Tableau 2 : Crédits votés et législatifs

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	2007-2008			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues ¹	Autorisations totales ²	Dépenses réelles ³
35	Dépenses de fonctionnement	60 281 \$	60 559 \$	66 597 \$	60 018 \$
(D)	Revenus disponibles (en vertu du paragraphe 18(2) de la <i>Loi sur l'École</i>)	20 000 \$	20 000 \$	66 955 \$	52 543 \$
(D)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6 309 \$	6 309 \$	9 613 \$	9 613 \$
(D)	Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'État	-	-	3 \$	3 \$
Total		86 590 \$	86 868 \$	143 168 \$	122 177 \$

(en milliers de dollars)

¹ Dépenses prévues indiquées dans le RPP de 2007-2008.
² Les autorisations totales désignent les dépenses autorisées reçues au cours de l'exercice financier (c.-à-d. dans le Budget principal des dépenses, dans les budgets supplémentaires de dépenses et les autorisations légales).
³ Le montant total des dépenses réelles se trouve dans les Comptes publics 2007-2008.
(D) Désigne les dépenses que le ministère doit faire sans qu'il soit nécessaire de recourir à une loi de crédits.

³ Englobent les services suivants reçus gratuitement : logement (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) ainsi que les contributions représentant la part de l'employeur dans les primes et dépenses d'assurance des employés (Secrétariat du Conseil du Trésor).

² Le tableau 3 fournit plus de détails sur les revenus disponibles et non disponibles.

¹ En 2006-2007, des ajustements ont été apportés à l'architecture des activités de programme de l'École par suite des changements apportés à l'orientation de son mandat. Il en résulte que l'activité de programme *Elaborer, gérer et diffuser les produits liés au savoir* et l'activité de programme *Gérer la prestation de services d'apprentissage* ont été remplacées par trois nouvelles activités de programme qui reflètent mieux le modèle opérationnel de l'École (le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2006-2007 comportait un tableau de concordance entre les deux structures).

Équivalents temps plein		844	966	s. o.	940	s. o.	789
(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2005-2006	16 564 \$	-	-	-	-	-
	Dépenses réelles 2006-2007	83 787 \$	-	-	-	-	-
	Élaborer, gérer et diffuser les produits liés au savoir ¹	-	-	-	-	-	-
	Gérer la prestation de services d'apprentissage ¹	-	-	-	-	-	-
	Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.	-	76 902 \$	59 910 \$	60 122 \$	102 765 \$	86 040 \$
	La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne.	-	19 850 \$	11 551 \$	11 588 \$	17 463 \$	17 056 \$
	Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.	-	16 285 \$	15 129 \$	15 158 \$	22 940 \$	19 081 \$
	Total	100 351 \$	113 037 \$	86 590 \$	86 868 \$	143 168 \$	122 177 \$
	Moins : Revenus non disponibles	(6 143 \$)		s. o.	s. o.	(498 \$)	s. o.
	Moins : Revenus disponibles (en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'EFPC) ²	(19 474 \$)	(26 750 \$)	(20 000 \$)	(20 000 \$)	(66 955 \$)	(52 543 \$)
	Plus : Coût des services reçus gratuitement ³	12 024 \$	12 648 \$	s. o.	13 604 \$	s. o.	13 149 \$
	Total des dépenses du ministère	86 758 \$	98 935 \$	66 590 \$	80 472 \$	75 715 \$	82 783 \$

2007-2008

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et réelles (y compris les équivalents temps plein)

Ce tableau présente une comparaison des éléments suivants : Budget principal des dépenses, dépenses prévues, autorisations totales et dépenses réelles, pour le tout dernier exercice ainsi que des chiffres historiques de dépenses réelles.

L'augmentation de 56,3 millions de dollars notée en 2007-2008 des dépenses prévues (86,8 millions de dollars) par rapport aux autorisations totales (143,1 millions de dollars) est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Augmentation des revenus en 2007-2008 31,3 M\$
- Revenus reportés de l'exercice 2006-2007 15,6 M\$
- Budget de fonctionnement reporté de l'exercice 2006-2007 3,8 M\$
- Indemnités de rajustement des traitements 0,4 M\$

L'écart de 21 millions de dollars en 2007-2008 entre les autorisations totales (143,1 millions de dollars) et les dépenses réelles (122,1 millions de dollars) s'explique de la façon suivante :

- 14,4 millions de dollars de revenus reportés à l'exercice 2008-2009 conformément au paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*;
- 3,8 millions de dollars mis de côté pour le régime d'avantages sociaux des employés;
- 2,7 millions de dollars représentant le budget de fonctionnement reporté à l'exercice financier 2008-2009.

L'augmentation des dépenses de l'ordre de 9,1 millions de dollars entre l'exercice 2006-2007 (113 millions de dollars) et l'exercice 2007-2008 (122,1 millions de dollars) est attribuable à une augmentation des activités de programme correspondant à une augmentation des revenus.

Liens du ministère avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes

	Dépenses réelles de 2007-2008		Harmonisation avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada
	Budgétaires	Total	
Activité de programme 1.1 — Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue. Nous réalisons cette activité en renforçant la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances; en constituant et en appuyant la gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel au moyen de l'apprentissage ciblé; et en facilitant la capacité en matière de langues officielles.	102 765 \$	102 765 \$	Affaires gouvernementales
Activité de programme 1.2 — La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne. Nous réalisons cette activité en veillant à ce que les fonctionnaires aient accès à des occasions d'apprentissage qui leur permettront de devenir de meilleurs leaders; en assurant le perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs; et en perfectionnant les leaders par de meilleures connaissances contextuelles.	17 463 \$	17 463 \$	Affaires gouvernementales
Activité de programme 1.3 — Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne. Nous réalisons cette activité en rehaussant la capacité d'agir des organisations au moyen de solutions d'apprentissage ciblées; et en transférant les connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux.	22 940 \$	22 940 \$	Affaires gouvernementales

Selon le cadre de travail de l'ensemble du gouvernement, l'École est une organisation fédérale qui contribue au secteur de résultats des Affaires gouvernementales en assurant des services d'apprentissage et du soutien à tous les ministères et organismes. L'École contribue à assurer la responsabilisation, le professionnalisme et le bilinguisme au sein de la fonction publique fédérale.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

dans l'objectif d'échanger des idées, de trouver des solutions et d'innover. Au cours du dernier exercice, 23 nouvelles communautés de pratique virtuelles ont vu le jour. Parmi les ministères clients, mentionnons Justice Canada, la Commission de la fonction publique, Patrimoine Canada. Les autres nouvelles communautés de pratique ont été créées au sein de l'École. Elles visent à répondre aux besoins à l'intérieur et à ceux des communautés que l'École appuie dans l'ensemble de la fonction publique. En tout, 697 nouveaux membres se sont ajoutés au portail des communautés de pratique de l'École.

De plus, l'École a harmonisé de nouveau la plupart de ses initiatives qui touchent les universités afin de renforcer les capacités permettant de concrétiser ses propres priorités et celles de la fonction publique. Elle a notamment solidifié ses relations avec les universités grâce à une importante expansion du Programme des sous-ministres champions du programme universitaire, à la promotion du Programme visant les fonctionnaires en résidence, et à un appui accru à ces derniers, ainsi qu'à l'élaboration d'une initiative de recherche et de recrutement destinée aux étudiants. Tous ces travaux ont contribué à appuyer la nouvelle orientation vers les pratiques exemplaires, à encourager la recherche et une meilleure connaissance relativement aux principales priorités en matière de gestion dans la fonction publique, à définir et à lancer des projets de concert avec les universités afin d'accomplir des progrès en ce qui a trait aux priorités communes et enfin à faciliter le recrutement de diplômés de talent à la fonction publique.

Assurer une meilleure compréhension des questions émergentes et appuyer l'adoption de pratiques novatrices

Au cours du dernier exercice, l'Ecole a délaissé la recherche en matière de gestion publique et la publication de documents connexes au profit d'une approche globale dans le cadre de laquelle les pratiques exemplaires à ce chapitre sont intégrées à une gamme d'activités d'apprentissage, notamment des cours, des Discussions informelles, des publications en ligne et une vingtaine de séminaires et ateliers (y compris six séminaires réservés aux directeurs généraux et neuf activités dans le cadre du forum des EX), sans oublier la conférence Manion de 2007.

- L'Ecole a lancé ses premières Discussions informelles « virtuelles » – par webdiffusion – le 6 septembre 2007. Depuis ce jour, on recense :
- plus de 50 webdiffusions;
 - plus de 2 500 participants;
 - une moyenne de 50 participants par séance;
 - une moyenne de 50 minutes de participation en ligne;
 - une augmentation de 114 % du taux de participation.
- Dans l'ensemble, les Discussions informelles « virtuelles » ont :
- enregistré une augmentation de la participation dans les régions;
 - permis d'augmenter la visibilité;
 - permis de recycler d'anciennes diffusions;
 - permis de réduire les coûts et les émissions de gaz à effet de serre.

Cette approche produit deux types de résultat. Premièrement, le processus permettant de définir et de valider les pratiques exemplaires mène à la création de produits et d'outils connexes, en plus de renforcer les communautés de pratique et de les mobiliser. Deuxièmement, l'intégration des éléments se rattachant aux pratiques exemplaires qui sont susceptibles d'être enseignés dans un large éventail de programmes d'apprentissage individuel, de même que l'apprentissage organisationnel et les interventions en matière de gestion du changement, font en sorte que le tout entraîne une promotion et une diffusion à grande échelle des produits dans la fonction publique.

En outre, l'Ecole a établi un programme de recherche sur les pratiques exemplaires, lequel concorde avec les priorités relatives au renouvellement de la fonction publique. Pour ce faire, elle a créé des ponts avec les ministères et organismes et mené des consultations avec les partenaires et les établissements d'enseignement (notamment grâce à des activités appuyées par le Fonds de recherche sur la gestion publique innovatrice). La collaboration visant les différents programmes de l'Ecole s'est traduite par l'intégration ciblée des produits et outils relatifs aux pratiques exemplaires utilisés pour les processus de dotation collective. Le Cadre de responsabilisation de gestion, la planification intégrée des programmes et des activités offerts par l'Ecole, de même que l'élaboration de cours, et ainsi permis d'optimiser le transfert des pratiques novatrices en matière de gestion dans ces domaines prioritaires.

La mise en place de communautés de pratique dans la fonction publique est une autre activité qui découle des initiatives prises dans les régions. La notion de communauté de pratique se rapporte au processus d'apprentissage social qui se produit lorsque des personnes qui ont les mêmes centres d'intérêt sont connectées par la technologie en ligne et collaborent sur une longue période

L'École contribue au renforcement de l'apprentissage et de la capacité dans le contexte des changements organisationnels qui surviennent à la fonction publique fédérale. Le groupe d'épauler les équipes de gestion et de les aider à acquérir les outils et les habiletés dont elles ont besoin pour mettre en œuvre le changement avec efficacité.

La réussite de l'École repose particulièrement sur un élément clé : la démarche axée sur les processus liés au changement dans les ministères et organismes, laquelle fait appel aux conseillers de la fonction publique qui connaissent bien les défis et les problèmes dont il est question. L'obligation des administrateurs généraux qui consiste à déterminer les besoins en apprentissage dans leur organisation faisant partie intégrante de leurs responsabilités, les services du groupe Changement peuvent directement appuyer l'apprentissage organisationnel auprès des organisations clientes. L'École peut ainsi offrir une solution intégrée qui combine développement organisationnel et perfectionnement individuel.

Le groupe Changement stratégique constituant un nouveau secteur d'activité à l'École, son modèle opérationnel continuera d'être scruté à la loupe afin de déterminer, au moyen d'entrevues postérieures aux interventions et de sondages informels auprès des clients, s'il y a lieu d'adapter la sélection des outils et des méthodes.

Sous-activité de programme 1.3.2 : Transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux

Le contexte national et international est examiné, les tendances et les enjeux importants en gestion publique sont analysés et la fonction publique est sensible à ces enjeux et elle les comprend.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	8 234 \$	Autorisations	15 205 \$	Dépenses réelles	12 337 \$
------------------	----------	---------------	-----------	------------------	-----------

consultation et à la collaboration, le nombre de cours offerts en région a considérablement augmenté.

L'unité des Relations avec la clientèle ministérielle aide les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'apprentissage en répondant au besoin des organisations de créer une capacité individuelle et organisationnelle sur le plan de la gestion des ressources humaines de façon à concrétiser les plans et les priorités.

Durant le dernier exercice, les directeurs du portefeuille ont renforcé les rapports qu'ils entretiennent avec les chefs des ressources humaines et les chefs de l'apprentissage dans 34 ministères et organismes grâce, entre autres, à la présentation de quelque 185 exposés à l'intention des comités exécutifs de administrateurs généraux et à la tenue de groupes de discussion ministériels et interministériels.

En outre, l'unité des Relations avec la clientèle ministérielle s'emploie à définir des occasions de collaboration entre les organisations de manière à accroître la synergie en ce qui a trait à l'apprentissage dans la fonction publique, par exemple en effectuant des recherches et en stimulant les échanges sur les pratiques de pointe et les programmes d'apprentissage. Et ce n'est pas tout. En effet, l'unité appuie aussi des groupes de discussion interministériels. Par exemple, à l'appui de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'unité offre aux coordonnateurs de la formation indispensable dans les ministères et organismes un point de contact unique où obtenir des conseils, de l'orientation et de l'information sur les exigences en matière de rapports liés à la formation indispensable. Ainsi, en 2007-2008, les responsables de l'unité ont organisé des réunions mensuelles avec la collectivité des coordonnateurs de la formation indispensable (en moyenne, 40 organisations étaient représentées) et ils ont répondu à plus de 2 000 demandes de renseignements sur le sujet provenant des ministères et organismes. Enfin, l'unité a participé activement aux réunions mensuelles du Forum des chefs de l'apprentissage, réunions qu'elle a par ailleurs coprésidées, en plus d'appuyer un site de réseautage virtuel où les membres de la collectivité peuvent échanger de l'information sur les pratiques exemplaires.

L'unité des Relations avec la clientèle ministérielle étant une fonction évolutive, son efficacité fera l'objet d'une évaluation continue. Les commentaires reçus à ce jour de la part des conseils fédéraux-régionaux et des ministères sont positifs. Ils mentionnent notamment la valeur que représente le guichet unique et aussi la réceptivité de l'École aux besoins d'apprentissage des organisations.

Le nombre de cours sur mesure donnés par l'École a augmenté de quelque 25 % dans la région de la capitale nationale et d'environ 40 % dans les régions, répondant ainsi aux besoins des ministères partout au pays.

Activité de programme 1.3 : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	15 158 \$	Autorisations	22 940 \$	Dépenses réelles	19 081 \$
------------------	-----------	---------------	-----------	------------------	-----------

Ressources humaines (ETP)

Ressources prévues	155	Ressources réelles	105	Ecart	50
--------------------	-----	--------------------	-----	-------	----

Améliorer le rendement et accroître l'efficacité de la fonction publique en éayant et en transférant les innovations et les pratiques exemplaires en gestion publique.

L'activité de programme susmentionnée est appuyée par deux sous-activités principales :

- rehausser la capacité des organisations;

- transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux.

Sous-activité de programme 1.3.1 : Rehausser la capacité des organisations

Servir de point de référence pour mobiliser les organisations en vue d'harmoniser leur programme d'apprentissage avec les priorités ministérielles afin d'améliorer leur rendement.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	6 924 \$	Autorisations	7 735 \$	Dépenses réelles	6 744 \$
------------------	----------	---------------	----------	------------------	----------

Relations avec la clientèle ministérielle

L'unité des Relations avec la clientèle ministérielle est un guichet unique auprès duquel les ministères et organismes peuvent obtenir de l'aide pour définir leurs besoins en matière d'apprentissage, de l'information et de l'orientation sur le programme complet et les services d'experts de l'École ainsi qu'un accès facile aux programmes pertinents, dont des solutions d'apprentissage sur mesure. De plus, elle favorise l'harmonisation des programmes de l'École avec les priorités des ministères et de l'ensemble de l'administration publique. Les directeurs et directeurs généraux en charge de ce portefeuille travaillent en étroite collaboration avec les conseils fédéraux-régionaux et les ministères et organismes dans le but de définir les besoins d'apprentissage des régions et des organisations, et ce, pour alimenter le processus d'établissement des priorités de l'École et l'examen de son programme de cours. Grâce à la

Les activités d'apprentissage destinées aux cadres dirigeants ont permis à ces derniers de se concentrer sur les défis en matière de gestion, d'échanger au sujet des pratiques exemplaires et d'entendre les opinions de penseurs de premier plan. Parmi ces activités, mentionnons une série de séminaires sur la transformation de la gestion offerts en partenariat avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, lequel a demandé à l'École de réitérer l'expérience en 2008-2009. L'École a aussi organisé, à l'intention des sous-ministres, des séminaires portant sur des questions nationales et internationales de premier plan et, à l'intention des fonctionnaires de niveau inférieur à celui de cadre dirigeant, une séance intitulée *Washington et ses rouges*, pour laquelle les évaluations ont été très bonnes. Signalons également les nombreuses Discussions informelles qui ont traité de sujets importants.

À l'appui de ses objectifs en matière de reddition de comptes, l'École a renforcé les cours destinés aux membres nouvellement nommés de conseils d'administration des sociétés d'État. Elle a donc élaboré deux nouveaux cours : l'un portant sur les rouages du gouvernement et leur incidence sur les sociétés d'État, et l'autre, intitulé Connaissances financières de base dans un environnement gouvernemental, sur les processus en matière de finances au sein du gouvernement fédéral. Un troisième cours, portant sur les rôles et les obligations redditionnelles des conseils d'administration et de leurs membres est à l'étape de la conception. Il remplacera celui qui existait déjà sur le sujet.

De plus, l'École ne cesse de tisser des liens étroits et de conclure des partenariats internationaux solides avec des organisations similaires ou gouvernementales telles que le *Civil Service College* de Singapour et la *National School of Government* de la Grande-Bretagne, afin d'envisager différents degrés de collaboration. Par ailleurs, la participation à la *Commonwealth Association of Public Administration and Management* a permis la

Une séance du *Leadership des cadres supérieurs, réflexion et action : Programme international*, a eu lieu à Ottawa. Y ont participé des cadres dirigeants de la fonction publique canadienne et irlandaise. Des rencontres avec des collègues ont également eu lieu pour les délégués irlandais. De tels programmes sont l'occasion pour les leaders canadiens d'entendre un autre son de cloche et de participer à des échanges sur les pratiques exemplaires et les défis communs en matière de leadership.

mise en œuvre d'initiatives de grande qualité. À ce titre, mentionnons entre autres le programme *Leadership sans frontières*, qui est une occasion supplémentaire de considérer sous l'angle international les principaux défis que doit relever le Canada, au moyen de visites sur place et de réunions avec des homologues à l'étranger. De telles initiatives entraînent la création de puissants réseaux internationaux et favorisent l'échange de pratiques exemplaires.

Ces relations sont utilisées pour demeurer au fait des techniques de l'heure quand il s'agit de collaborer, de renforcer les habiletés en gestion et de sensibiliser les leaders de la fonction publique aux pressions liées à la mondialisation.

de la formation des cadres supérieurs. À ce jour, les commentaires sont très positifs. Une nouvelle cohorte commencera le programme à l'automne 2008.

Continuum des programmes collectifs de perfectionnement en leadership de l'École	
Cible	Programme
Personnes souhaitant devenir gestionnaires (EX moins 3 et EX moins 4)	Programme de stagiaires en gestion (PSG) et leadership
Gestionnaires (EX moins 1 et EX moins 2)	Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et Direccion*
Cadres des premiers niveaux (d'EX-1 à EX-3)	Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et Le leadership et les cadres : un tout indissociable*
Cadres dirigeants	Programme avancé en leadership (PAL)
* Le volet éducatif s'adresse aussi aux personnes qui ne participent pas au programme.	

Les consultations menées auprès des ministères ont démontré la nécessité de proposer davantage de programmes de perfectionnement en leadership aux fonctionnaires très prometteurs qui souhaitent devenir cadres au niveau d'entrée. L'École a donc procédé à une évaluation des besoins afin de déterminer l'intérêt et l'utilité d'offrir le volet éducatif du PSG dans le cadre d'un nouveau programme à part entière de perfectionnement accéléré en leadership, selon le modèle de Direccion.

C'est ainsi qu'est né le programme intitulé *leadership*, dont le lancement a eu lieu au printemps 2008. Ce programme, qui comble une lacune dans le continuum des programmes de perfectionnement en *leadership*, est un modèle d'apprentissage mixte complet qui intègre l'apprentissage individuel, en groupe et organisationnel, les outils d'évaluation, la recherche sur le terrain et la technologie, le tout appuyé par des outils de collaboration en ligne.

Sous-activité de programme 1.2.3 : Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles

Transmettre aux organismes et à leurs dirigeants des connaissances de pointe au sujet des tendances et enjeux ayant une importance stratégique pour la fonction publique, des pratiques innovatrices en gestion publique et des solutions innovatrices aux problèmes communs en gestion; et favoriser l'adoption et l'application de ces connaissances dans la poursuite de l'excellence.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	3 490 \$
Autorisations	2 377 \$
Dépenses réelles	2 088 \$

La formation de leaders aux fins de la modernisation de la fonction publique dans une économie mondialisée constitue une priorité du renouvellement de la fonction publique. C'est pourquoi l'École travaille à accroître les connaissances contextuelles des fonctionnaires canadiens en ce qui a trait aux questions internationales et à approfondir leur compréhension du rôle global de la fonction publique en matière de gestion dans le contexte mondial.

L'École continuera d'utiliser les résultats de l'étude diagnostique pour alimenter ses stratégies de perfectionnement en leadership visant les cadres supérieurs et ses programmes au cours des prochaines années.

Enfin, pour appuyer la diversité, l'École a continué d'offrir les deux cours faisant partie du programme autochtone. Elle a de plus travaillé avec les aînés autochtones et les chefs des communautés autochtones dans le but de peaufiner les volets éducatifs des cours de perfectionnement en leadership. L'École élaborera une stratégie qui lui permettra de jouer un plus grand rôle sur le plan national à cet égard.

Sous-activité de programme 1.2.2 : Perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs

Offrir aux fonctionnaires très prometteurs des programmes d'apprentissage structurés et complets pour l'avancement de la carrière qui appuieront la planification de la relève à l'échelle organisationnelle et gouvernementale.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
3 217 \$	10 886 \$	10 815 \$

Le besoin d'accélérer le perfectionnement en leadership et de l'étendre aux dirigeants à tous les

niveaux, y compris aux gestionnaires au niveau d'entrée, constitue un élément clé du renouvellement de la fonction publique. L'École a donc élaboré une stratégie visant à examiner en détail ses cours et programmes sur le

Les nouveaux programmes de cours en leadership combinés à une activité croissante dans les programmes existants ont entraîné une hausse de 86 % du nombre de jours d'apprentissage.

perfectionnement en leadership et à les harmoniser de manière à appuyer ce besoin. Dans l'ensemble, la participation aux programmes de perfectionnement collectifs, particulièrement aux activités d'apprentissage du Programme de stagiaires en gestion (PSG), du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), y compris Direction, et du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), a augmenté de 50 % par rapport à l'exercice précédent. Le PSG, le programme CAP et le PPACS ont obtenu la cote globale de 4,3. Les évaluations du programme Direction indiquent qu'il contribue de façon positive au perfectionnement du leadership chez les participants. En janvier 2008, une nouvelle cohorte de 34 participants a entamé le programme de l'École intitulé *Le leadership et les cadres*.

À l'automne 2007, l'École a lancé le nouveau Programme avancé en leadership (PAL), lequel vise directement à atténuer les répercussions des départs à la retraite imminents parmi les rangs supérieurs de la fonction publique, telles que les a définies le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre. Il vise à accélérer le perfectionnement de cadres dirigeants très prometteurs dans l'optique de continuer à offrir un service d'excellence à la population canadienne. Le contenu du PAL repose sur les pratiques exemplaires dans le domaine

Les cours en leadership ont été offerts à plus de 4 686 gestionnaires, cadres supérieurs et cadres dirigeants.

Durant 2007-2008, plus de 2 000 jours de formation en leadership ont été donnés, ce qui représente une augmentation de 12 % par rapport à 2006-2007. Les cours ont eu lieu dans le cadre de diners, de journées de formation et d'orientation pour les sous-ministres, sous-ministres adjoints et chefs d'organismes fédéraux, ainsi que de séminaires pour les membres des collectivités fonctionnelles portant sur leur rôle à titre d'agents responsables. Ces cours ont constamment obtenu une cote supérieure à 4,5/5. On a enregistré un très bon taux de participation aux séminaires interactifs traitant de sujets comme la comparaison devant les comités parlementaires, ainsi qu'une demande élevée à cet égard. D'après les évaluations, les cours, séminaires et activités se rapportant au leadership sont toujours bien appréciés. Afin de faciliter l'exécution des programmes et la prestation des services en matière de perfectionnement en leadership, l'École a mis en place des offres à commandes permanentes.

De plus, afin d'appuyer les priorités au chapitre du renouvellement de la fonction publique associées au renforcement du leadership à tous les niveaux, l'École a élaboré un cadre destiné à orienter l'apprentissage en la matière. On a ainsi établi le lien entre le leadership individuel et le leadership organisationnel afin d'optimiser la capacité de la fonction publique de produire des résultats maintenant et dans l'avenir. En outre, le modèle donne aux membres du personnel à tous les niveaux l'autonomie nécessaire pour exercer leur leadership. Il favorise aussi une culture au sein de laquelle le leadership est exercé dans le cadre des réseaux, des organisations et au-delà. La diffusion du cadre s'est effectuée au moyen de différents mécanismes, notamment : *le Guide de référence sur les occasions de perfectionnement en leadership 2007-2008*, la présentation d'exposés portant sur l'École, un comité de sous-ministres et des discours prononcés par des cadres dirigeants. Le Réseau de cadres dirigeants a également vu le jour, ce qui a permis la tenue de 12 séances de coaching ou de mentorat entre des cadres dirigeants anciens et actuels.

Autre réalisation : l'outil de rétroaction 360° élaboré de concert avec le *Centre for Creative Leadership* des États-Unis, outil qui allie la vaste expérience acquise par les États-Unis dans ce domaine et les compétences en leadership du gouvernement du Canada. C'est pourquoi il constitue un outil de pointe dans l'évaluation des compétences en leadership des fonctionnaires fédéraux. Il se trouve en ligne, dans les deux langues officielles. De plus, il a été utilisé avec succès dans divers programmes et cours sur le perfectionnement en leadership. Il permet notamment d'obtenir une vue d'ensemble d'un groupe de personnes tel qu'une équipe de gestion. Il simplifie la collecte de données de base sur différents niveaux de la fonction publique et permettra donc à l'École, au fil du temps, d'évaluer des personnes et des organisations au regard de repères tant à la fonction publique qu'à l'extérieur de celle-ci.

En outre, l'École a procédé à une étude diagnostique afin de définir les besoins d'apprentissage en matière de leadership aujourd'hui et dans l'avenir. Le diagnostic a entraîné la conception de trois nouveaux cours, dont deux cours de trois jours destinés aux cadres supérieurs et intitulés respectivement *Le leadership en période de crise* et *Susciter l'engagement des citoyens, des partenaires et des intervenants*, cours pour lesquels les pilotes menés auprès de cadres supérieurs ont été concluants. Le troisième, qui porte sur l'engagement des employés, ainsi que de brefs ateliers professionnels, en sont encore à l'étape de l'élaboration. Ils seront offerts en 2008-2009.

Activité de programme 1.2 : La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne

Ressources prévues	11 588 \$	
Autorisations	17 463 \$	
Dépenses réelles	17 056 \$	

Ressources financières (en milliers de dollars)

Ressources prévues	137	
Ressources réelles	102	
Écart	35	

Ressources humaines (ETP)

Renouveler la fonction publique en renforçant les compétences en leadership des gestionnaires actuels et futurs.

Trois sous-activités distinctes appuient cette activité de programme :

- les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders;
- perfectionnement systémique des fonctionnaires prometteurs;
- perfectionnement des leaders par de meilleurs connaissances contextuelles.

Sous-activité de programme 1.2.1 : Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders

Veiller à ce que les dirigeants actuels et futurs aient les compétences en leadership dont ils ont besoin pour produire des résultats et prendre l'initiative du changement.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Ressources prévues	4 881 \$	
Autorisations	4 200 \$	
Dépenses réelles	4 153 \$	

Programmes de perfectionnement du leadership

L'École offre une vaste gamme de cours, de programmes, de séminaires et d'activités en matière de leadership aux gestionnaires, cadres supérieurs et cadres dirigeants dans des domaines tels que les suivants : fondements et connaissances de base, accélération du perfectionnement en leadership, amélioration du leadership et de la capacité en gestion, accroissement des connaissances relatives aux questions ayant trait aux politiques et à la gestion, renforcement de la sensibilisation aux aspects internationaux, développement du leadership au moyen d'études universitaires, et consolidation de la capacité par l'apprentissage organisationnel.

En 2007-2008, la quantité d'outils en ligne a doublé, portant à 67 leur nombre total (apprentissage mixte et apprentissage adapté au rythme de l'apprenant). En tout, plus de 62 000 apprenants les ont utilisés. Les produits de formation linguistique sont habituellement ceux qui sont les plus prisés dans *Campusdirect*. En 2007-2008, leur popularité a fait un bond de 139 % par rapport à l'exercice précédent.

D'autres produits sont toujours en développement, notamment le *Programme de français langue seconde – Niveaux A et B* (adapté au rythme de l'apprenant) et le *Linguistic Maintenance and Acquisition Cycle*. La mise à l'essai est prévue pour 2008-2009.

Grâce à ces outils faciles d'accès, les fonctionnaires peuvent améliorer à leur propre rythme leurs connaissances et leurs compétences dans leur seconde langue officielle tout en ayant la souplesse nécessaire pour continuer d'offrir des services bilingues de meilleure qualité à la population canadienne.

Les régions, de concert avec la région de la capitale nationale, ont contribué de plusieurs façons à l'élaboration des outils et méthodes d'apprentissage qui appuient le maintien des acquis. Elles ont

- Exemples d'initiatives en matière de formation linguistique dans les régions :
- formation à temps partiel offerte en continu à Terre-Neuve;
 - formation linguistique par cyberconférence au Québec;
 - partenariat avec le Conseil fédéral du Manitoba et groupe de discussion sur le maintien des acquis en français dans le Centre des Prairies;
 - démarche telles que celle intitulée *Création d'un environnement respectueux* pour permettre aux participants de suivre un cours de perfectionnement professionnel dans leur seconde langue officielle.

dans les secteurs autres que la région de la capitale nationale.

36 000 jours de formation dans les langues officielles afin de répondre à la demande constante aux besoins des clients. À ce titre, les bureaux régionaux de l'École ont également offert plus de d'apprentissage, et adapté des cours afin de favoriser le maintien en poste et de mieux répondre pour le maintien des acquis, fait la promotion de nouveaux outils et de nouvelles occasions fédéraux-régionaux pour offrir des cours de langue seconde, organisé des groupes de discussion projets pilotes, effectué des tests diagnostiques, établi des partenariats avec les conseils notamment participé à l'élaboration d'un projet portant sur l'apprentissage à distance, mené des

Dans l'ensemble, l'École a effectué une trentaine de présentations auprès de plus de 4 000 personnes à l'échelle nationale afin de lancer les produits de formation linguistique. Cela a entraîné une augmentation sensible du nombre d'inscriptions à *Campusdirect*, les nouveaux membres ayant ainsi pu découvrir les autres outils d'apprentissage offerts en ligne. L'École est donc devenue un acteur principal pour ce qui est d'encourager et d'aider les ministères et organismes à atteindre leurs buts en matière de langues officielles, car elle leur propose les moyens, les outils et l'orientation spécialisée qui sont nécessaires pour favoriser une réelle culture de bilinguisme.

matière d'apprentissage dans leur organisation et vise à créer un juste équilibre entre les responsabilités de l'employeur, des ministères et des employés. L'assurance de la qualité, le maintien des acquis dans les langues officielles et une meilleure intégration du bilinguisme en milieu de travail sont au cœur de ce modèle.

Assurance de la qualité

Le service d'assurance de la qualité surveille l'offre à commandes permanente et le respect des normes et critères d'évaluation des fournisseurs préqualifiés. L'assurance de la qualité se fonde essentiellement sur des rapports mensuels et l'évaluation régulière de la satisfaction des apprenants. Les normes et processus de surveillance et de collecte d'information mis en place visent, d'une part, la prise rapide de mesures qui permettent d'améliorer les produits et services destinés à la clientèle et, d'autre part, la production de rapports transparents qui servent à appuyer la prise efficace de décisions et à optimiser la gestion des ressources.

Le 16 novembre 2007, l'École a lancé une offre à commandes permanente pour la région de la capitale nationale. En voici les caractéristiques : six fournisseurs préqualifiés du secteur privé, une capacité de 102 groupes de formation pour un maximum d'environ 900 apprenants, extensions possibles de 12 mois, en vigueur jusqu'à la fin 2011.

Dans l'optique d'accroître l'accès à des fournisseurs préqualifiés à l'extérieur de la région de la capitale nationale, l'École a entrepris en février 2008, de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de lancer une offre à commandes permanente nationale visant à offrir de la formation linguistique à temps plein et à temps partiel à partir de 2010-2011. On a mis sur pied un groupe consultatif interministériel qui a pour mandat de déterminer les besoins des clients en la matière. De telles mesures permettent de baisser les coûts d'administration, d'établir des modalités claires et de réduire le temps consacré à la négociation de contrats distincts. Résultat : une efficacité accrue et un programme plus efficace dans l'ensemble.

En plus d'axer l'assurance de la qualité sur les fournisseurs du secteur privé, l'École met à l'essai de nouvelles technologies et méthodes dans des classes pilotes. Durant l'exercice, 16 cours expérimentaux en anglais et en français langues secondes ont été offerts.

Apprentissage des langues officielles en milieu de travail

En tout, 68 professeurs de langues ont travaillé directement dans les locaux de 26 ministères dans la région de la capitale nationale. Ils ont ainsi atteint quelque 1 800 apprenants dans le cadre de cours visant le maintien des acquis et de leçons individuelles sur mesure. Ces professeurs deviennent des agents de changement au sein des ministères et organismes, car ils les exposent au bilinguisme et les aident à atteindre leurs objectifs à cet égard.

Dans le but d'assurer la cohérence des méthodes d'apprentissage et de donner aux professeurs l'occasion d'échanger au sujet des pratiques exemplaires, l'École a organisé au cours du dernier trimestre de l'exercice une quinzaine de séances de formation auxquelles ont participé plus

collectivités fonctionnelles. De plus, 8 634 apprenants ont participé à des cours de perfectionnement professionnel et de gestion. En tout, l'École a proposé des solutions d'apprentissage à 22 721 participants de différentes collectivités fonctionnelles.

Au cours du dernier exercice, l'École a mis en branle un ensemble d'initiatives pour répondre à la demande élevée et mieux répondre aux besoins des collectivités fonctionnelles visées par la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, à savoir la collectivité de la

L'École a élaboré 17 nouvelles activités d'apprentissage mixte pour les spécialistes des ressources humaines, des finances, de la vérification interne et de la réglementation fédérale afin de répondre aux besoins en évolution de ces collectivités fonctionnelles.

gestion de l'information (GI) et celle de l'approuvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers (AGMBI). Pour pouvoir répondre à la demande qui a été plus forte que prévue, l'École a établi un ordre de priorité pour les cours relatifs à l'AGMBI de manière à ce que les ministères où se trouvent les plus grands besoins (p. ex. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le ministère de la Défense nationale, qui comptent à eux deux 55 % du nombre total d'apprenants dans le domaine) y aient accès en temps opportun. L'École a transformé trois cours d'introduction en cours en ligne, et modifié deux autres cours en séminaires à grand public afin qu'un nombre accru de spécialistes expérimentés y aient accès. En ce qui a trait à la collectivité de la GI, l'École a atteint sa vitesse de croisière en 2007-2008 et elle est à présent en mesure de répondre à la demande.

Des programmes destinés à d'autres collectivités ont également vu le jour, notamment pour les spécialistes des domaines suivants : communications, réglementation fédérale, sciences et technologie, développement durable, ressources humaines (y compris la rémunération), technologie de l'information, finances et vérification interne. Ainsi, 20 cours ont été créés pour répondre spécifiquement aux besoins en apprentissage des collectivités fonctionnelles et appuyer directement l'exigence de transmettre aux fonctionnaires les connaissances dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités et se préparer aux défis de leur prochain emploi.

Sous-activité de programme 1.1.3 : Faciliter la capacité en matière de langues officielles

Faciliter une approche coordonnée à l'égard de la capacité en matière de langues officielles pour s'assurer que la fonction publique maintient une capacité bilingue; reconnaître que l'acquisition et le maintien d'une langue seconde sont possibles grâce à un apprentissage continu.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	21 795 \$	Autorisations	48 028 \$	Dépenses réelles	41 657 \$
------------------	-----------	---------------	-----------	------------------	-----------

Nouveau modèle de formation linguistique

Le 1^{er} avril 2007, l'École a adopté un nouveau modèle de formation linguistique, lequel appuie l'obligation redditionnelle des administrateurs généraux qui consiste à déterminer les besoins en

En plus de servir de moyen principal d'accès à l'apprentissage et de complément efficace aux systèmes de l'École, Campusdirect a servi en 2007-2008 de portail pour l'évaluation relative à la formation sur la délégation de pouvoirs, ainsi que de point d'accès aux outils d'apprentissage linguistique et de maintien des acquis. D'ailleurs, l'utilisation des outils d'apprentissage linguistique en ligne a connu une croissance impressionnante au sein de la fonction publique.

Campusdirect compte plus de 147 000 profils d'utilisateur et donne accès à plus de 200 cours sur mesure élaborés par l'École pour répondre aux besoins particuliers des ministères et à plus de 700 cours commerciaux achetés auprès d'organisations telles que l'Université Harvard. En 2007-2008, près de 24 000 apprenants se sont inscrits à Campusdirect, preuve de la valeur que représente l'apprentissage appuyé par la technologie ainsi que de la commodité et de l'accessibilité de la formation en ligne. L'utilisation accrue de Campusdirect chez les fonctionnaires année après année démontre bien leur préférence de plus en plus marquée pour ce type de formation.

L'École a mis à l'essai de nouvelles technologies collaboratives telles que la cyberconférence, les communautés de pratique (c.-à-d. Web 2.0, réseautage social), la baladodiffusion, la salle de classe virtuelle et d'autres activités interactives. Elle continuera de développer son expertise et sa capacité en matière de prestation de services d'apprentissage en ligne.

Sous-activité de programme 1.1.2 : La gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé

Veiller à ce que les spécialistes fonctionnels acquièrent et maintiennent les connaissances, aptitudes et compétences relatives à leur niveau et à leurs fonctions.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
15 029 \$	37 473 \$	27 212 \$

Les collectivités fonctionnelles sont ciblées et renforcées au moyen de l'apprentissage spécialisé

Les collectivités fonctionnelles sont des regroupements de fonctionnaires qui ont un objectif de travail, des fonctions et des intérêts

professionnels communs. Elles aident leurs membres à satisfaire à des normes

professionnelles élevées, à combler leurs besoins personnels, professionnels et en matière de

carrière, et à réaliser leurs aspirations à tous les égards. Pour donner suite aux questions

stratégiques et aux priorités clés qui se dégagent du renouvellement de la fonction publique, l'École a travaillé, en 2007-2008, avec les

collectivités fonctionnelles afin d'établir, de façon systématique, des cadres d'apprentissage sur mesure. Au cours de cette période, l'École a offert 756 cours à 14 087 spécialistes des

La formation des spécialistes fonctionnels a augmenté de 50 % si l'on inclut la formation indispensable aux termes de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor.

communes qui leur permettra de s'adapter à leur nouveau milieu de travail et de contribuer à part entière au mandat, aux objectifs et aux priorités du gouvernement du Canada dans leur ministère ou organisme respectif. Le programme est donc un élément de la formation indispensable exigée par l'employeur et définie dans la Politique. Il constitue un moyen d'appuyer les sous-ministres dans l'exercice de leurs obligations redditionnelles en matière d'apprentissage et de formation, notamment l'obligation de faire en sorte que tous les nouveaux employés aient une compréhension commune de leur rôle à titre de fonctionnaires.

En 2007-2008, l'École a entrepris la refonte du Programme d'orientation à la fonction publique afin de répondre aux clients qui demandaient que plus de cours soient offerts en région et d'adopter une approche globale d'apprentissage mixte, selon la formule suivante : dorénavant, au lieu de deux jours de formation en classe, il y aura une formation d'un jour en classe, complétée par une formation en ligne. Ainsi, l'École réalisera des économies qui lui permettront de répondre à la demande qui ne cesse de croître (en raison de la priorité liée au renouvellement de l'effectif) en utilisant les ressources existantes.

Le développement de la capacité des cadres dirigeants à s'acquitter de leurs obligations redditionnelles et à diriger leurs organisations constitue une priorité pour la fonction publique. En effet, dans le *Quinzième rapport annuel au premier ministre*, le greffier du Conseil privé souligne le besoin de gérer la transition vers « une cohorte de gestionnaires et de dirigeants considérablement plus jeunes et moins expérimentés. » Dans cette optique, l'École offre des séances d'orientation aux sous-ministres, aux chefs d'organismes fédéraux et aux sous-ministres adjoints, séances qui sont axées sur les difficultés à surmonter dans l'exercice de ces nouvelles responsabilités. La séance d'orientation destinée aux sous-ministres adjoints comprend en plus l'évaluation en ligne obligatoire relative à la délégation des pouvoirs.

- En 2007-2008, 7 252 nouveaux fonctionnaires ont suivi les séances d'orientation à la fonction publique :
- 40 séances ont eu lieu dans la région de la capitale nationale;
 - 23 séances ont été offertes dans les régions entre septembre et mars;
 - la cote moyenne globale obtenue est de 3,84/5.

En 2007-2008, plus de 100 cadres dirigeants ont participé aux séances d'orientation, auxquelles ils ont attribué les cotes moyennes suivantes : sous-ministres adjoints, 4,0/5; sous-ministres, 4,3/5; chefs d'organismes fédéraux, 4,4/5.

Campusdirect

Grâce à Campusdirect, la plateforme d'apprentissage en ligne de l'École, les fonctionnaires ont accès à un large éventail de produits d'apprentissage en ligne qui appuient les cours en salle de classe, la formation sur la délégation de pouvoirs et l'évaluation connexe, les programmes d'accréditation visant les collectivités fonctionnelles, la formation de base ainsi que la formation en leadership.

- Grâce à sa plateforme d'apprentissage en ligne, Campusdirect, l'École a réussi à offrir ses cours à un nombre substantiellement plus important d'apprenants :
- la participation aux cours de l'École s'est accrue de 208 %;
 - l'utilisation des outils d'apprentissage de la langue seconde offerts en ligne a augmenté de 139 %.

Sous-activité de programme 1.1.1 : Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances

Renforcer la capacité individuelle en se fondant sur des normes uniformes en matière d'apprentissage et de rendement dans l'ensemble de la fonction publique.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	23 298 \$
Autorisations	17 264 \$
Dépenses réelles	17 171 \$

Formation sur la délégation de pouvoirs

La *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* dispose que tous les gestionnaires de l'administration publique centrale (c.-à-d. les organisations mentionnées aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) sont tenus de suivre une formation sur les responsabilités légales qui leur incombent et de faire évaluer leurs connaissances à cet égard lorsqu'ils sont nommés pour la première fois à un autre niveau. La formation leur permet d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués, et, ce faisant, de connaître un rendement efficace dans le cadre de leurs fonctions.

Au cours du dernier exercice, plus de 6 600 personnes ont suivi la formation sur la délégation de pouvoirs (FDP) en classe offerte partout au pays. La demande visant la FDP était bien plus importante que prévue (33 % de plus), principalement en raison du

grand nombre de participants qui souhaitaient la suivre à des fins de perfectionnement. De tels résultats appuient directement les objectifs de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et contribuent à la création d'un effectif qualifié et bien formé, d'une part, en transmettant aux gestionnaires de tous les niveaux les connaissances et compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement les pouvoirs qui leur sont délégués et, d'autre part, en préparant les fonctionnaires à relever les défis de leur prochain emploi.

La FDP fait l'objet d'un examen régulier de manière à veiller à ce qu'elle soit toujours pertinente et conforme aux normes de connaissances fixées par l'employeur, et à ce que les commentaires des participants soient pris en compte. Dans leurs évaluations, ces derniers ont attribué aux cours de la FDP la cote de satisfaction globale de 4,22/5. En 2007-2008, on a procédé à un examen des cours de la FDP à la suite duquel des changements et des améliorations ont été apportés dans les domaines prioritaires. De plus, on a établi un processus continu permettant d'assurer la concordance avec les normes de connaissances fixées par l'employeur.

Programme d'orientation à la fonction publique

Aux termes de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, le Programme d'orientation à la fonction publique constitue la formation de base. Elle vise à s'assurer que les fonctionnaires nouvellement nommés acquièrent la base de connaissances

Résultat stratégique
 Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes

En 2007-2008, l'École a offert :
 905 occasions d'apprentissage
 lors de 2 355 cours
 à 203 670 apprenants
 pendant 293 350 journées d'apprentissage

Activité de programme 1.1 : Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue

Ressources financières (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
60 122 \$	102 765 \$	86 040 \$

Ressources humaines (ETP)		
Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
648	582	66

Offrir aux fonctionnaires des activités d'apprentissage harmonisées avec les priorités en gestion de la fonction publique et contribuer à une fonction publique professionnelle et efficace.

- Trois sous-activités principales appuient cette activité de programme :
- renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances;
 - la gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé;
 - faciliter la capacité en matière de langues officielles.

**SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**

Architecture des activités de programme 2007-2008

1. Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes

<p>1.1 Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue</p>	<p>1.2 La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne</p>	<p>1.3. Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne</p>	<p>1.4 Services centraux – Un processus décisionnel efficace est appuyé par des conseils et des stratégies d'information intégrés et la prestation de services centraux de haute qualité.</p>
---	--	--	--

<p>1.1.1 Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances</p>	<p>1.2.1 Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders</p>	<p>1.3.1 Rehausser la capacité des organisations</p>	<p>1.4.1 La gouvernance ministérielle permet à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques</p>
<p>1.1.2 La gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé</p>	<p>1.2.2 Perfectionnement systématique des fonctionnaires promoteurs</p>	<p>1.3.2 Transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices et les nouveaux enjeux</p>	<p>1.4.2 Des conseils et de l'analyse efficaces en matière de politiques et de planification appuient le processus décisionnel ministériel</p>
<p>1.1.3 Faciliter la capacité en matière de langues officielles</p>	<p>1.2.3 Perfectionnement des leaders par de meilleures connaissances contextuelles</p>		<p>1.4.3 Des communications et un marketing efficaces appuient le programme de l'École</p>

<p>1.4.4 Rapports au sujet des inscriptions et des apprenants</p>	<p>1.4.5 Évaluation de l'apprentissage et assurance de la qualité</p>	<p>1.4.6 Services régionaux intégrés</p>	<p>1.4.7 Des services et conseils ministériels de haute qualité permettent à l'École d'atteindre ses objectifs stratégiques</p>	<p>1.4.8 La gestion efficace et stratégique des ressources humaines appuie l'atteinte des objectifs ministériels</p>	<p>1.4.9 Résolution informelle des conflits</p>	<p>1.4.10 Prestation de services juridiques efficaces</p>	<p>1.4.11 Les vérifications servent à améliorer les politiques, les programmes et la gestion de l'École</p>
---	---	--	---	--	---	---	---

Lien avec les résultats du gouvernement du Canada

Dans le cadre d'ensemble du gouvernement, l'École est une organisation fédérale qui contribue à tous les résultats du gouvernement du Canada en fournissant des services d'apprentissage et du soutien à tous les ministères et organismes.

Les priorités de l'École contribuent à assurer la responsabilisation, le professionnalisme et le bilinguisme de la fonction publique fédérale :

- en permettant aux fonctionnaires d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue;
- en fournissant à la fonction publique des leaders compétents qui fournissent des résultats à la population canadienne.
- en aidant les organisations de la fonction publique à innover afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.

programmes établies par l'École sont conçues pour contribuer à l'atteinte des résultats escomptés de la Politique.

Au moyen de la formation indispensable, l'École veille à ce que :

- les nouveaux employés aient une compréhension commune de leur rôle en tant que fonctionnaires, notamment de leur obligation de respecter le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ainsi que d'autres documents et principes directeurs;
- les gestionnaires à tous les niveaux aient les connaissances nécessaires à l'exercice efficace de leurs pouvoirs délégués;
- les spécialistes en finances, en ressources humaines, en vérification interne, en approvisionnement, en gestion du matériel, en biens immobiliers et en gestion de l'information respectent les normes professionnelles établies par l'employeur;
- les employés à tous les niveaux acquièrent et maintiennent les connaissances, habiletés et compétences relatives aux responsabilités liées à leur poste et à leurs fonctions.

La Politique souligne également l'importance du leadership et de l'innovation dans la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Dans ce contexte, l'École élabore de façon active des programmes accélérés de perfectionnement en leadership visant à répondre aux besoins actuels et futurs en leadership et en gestion et à harmoniser l'apprentissage des hauts dirigeants de la fonction publique avec les objectifs du gouvernement à l'égard de l'amélioration de la gestion et avec les priorités opérationnelles des ministères.

La forte demande à l'égard de la formation indispensable, notamment pour les programmes *Orientation à la fonction publique* et *Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers*, a représenté un défi de taille pour l'École. Or, celle-ci a su répondre aux besoins immédiats en modifiant son approche quant à la prestation de la formation, en plus d'élaborer une stratégie pour résoudre le problème à long terme.

L'une des parties intégrantes du renouvellement et de la création d'une capacité en leadership pour l'avenir consiste à déterminer et à transmettre les pratiques novatrices en gestion, ce qui peut être fait en intégrant ces connaissances à divers forums d'apprentissage et en les utilisant pour fournir un soutien aux administrateurs généraux dans l'exercice de leurs responsabilités relativement à la

définition des besoins individuels et organisationnels en matière d'apprentissage au sein de leur ministère ou organisme et à la réponse à y apporter.

« Renouveler ne veut pas dire instaurer des choses à jamais, mais bien actualiser notre action et notre façon de faire afin d'être efficaces et de nous adapter aux réalités d'aujourd'hui et de demain. C'est aussi permettre à la fonction publique fédérale de demeurer une institution dynamique, moderne et respectée. »

Source : Kevin Lynch, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Quinzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

Contexte et cadre de fonctionnement

secteurs où la croissance a été plus importante que prévue est celui de la formation sur la délégation de pouvoirs visant le perfectionnement des employés, qui constitue une activité en recouvrement des coûts (cette formation est habituellement obligatoire conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor, et l'École l'offre aux employés qui sont nommés à un niveau où ils doivent exercer de nouveaux pouvoirs délégués). La formation dispensée aux spécialistes fonctionnels (sans compter la formation indispensable) a augmenté de 20 % comparativement à l'exercice 2006-2007, ce qui a également contribué à l'augmentation des revenus.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à faire en sorte que la fonction publique du XXI^e siècle s'emploie à la croissance de son capital humain, favorise l'innovation et gère le savoir comme un atout stratégique afin de mieux servir l'ensemble des Canadiens et Canadiennes. Plus particulièrement, le gouvernement fédéral a établi clairement comme priorité d'être efficace et responsable et de veiller à ce que la fonction publique le soit également. De plus, la fonction publique démontre qu'elle met l'accent sur son renouvellement.

Dans son récent *Rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé a défini les quatre grandes priorités du renouvellement de la fonction publique : la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure de base. En fait, le résultat stratégique de l'École correspond directement à la troisième priorité, le perfectionnement des employés. L'École joue un rôle essentiel en aidant les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard de la définition des besoins en matière d'apprentissage de leur organisation, et ce, en créant et en réalisant des possibilités d'apprentissage continu novatrices à l'intention des fonctionnaires à tous les niveaux. En harmonisant son expertise en apprentissage avec les besoins des ministères et organismes en matière de perfectionnement, l'École est en mesure d'aider les fonctionnaires à appliquer l'ensemble de leurs compétences et à mener une carrière réussie, tant en ce moment que dans l'avenir.

L'École joue également un rôle essentiel en appuyant la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor. Cette politique met en relief la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture d'apprentissage au sein de la fonction publique. Plus précisément, elle définit les responsabilités en matière d'apprentissage des employés, des organisations et de l'employeur, et elle décrit les exigences précises de l'employeur concernant la formation. Les priorités en matière de

« Il importe de développer chez les fonctionnaires les qualités que doivent posséder les leaders, les gestionnaires, les professionnels et les employés habilités d'une institution très performante. [...] Au cours des années à venir, notre rendement dépendra énormément des compétences, des connaissances, de l'expérience et du jugement de nos employés, ainsi que de leurs progrès en tant que leaders et travailleurs du savoir. Nous devons porter une attention redoublée au perfectionnement des employés. »

Source : Kevin Lynch, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Quinzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

L'École a eu un bon rendement en 2007-2008, comme le démontre le nombre global de services fournis et leur qualité de même que les progrès accomplis de façon constante relativement à l'atteinte du résultat stratégique de l'organisation. Durant la période visée par le présent rapport, la participation aux cours offerts par l'École a doublé comparativement à l'exercice précédent : plus de 75 000 personnes, soit 30 % des fonctionnaires, ont eu accès à des occasions d'apprentissage en salle de classe ou en ligne. Le nombre de jours d'apprentissage a également doublé. Cet apprentissage s'est fait dans le respect des normes de qualité élevées, ce qui a permis d'atteindre un niveau de satisfaction générale des apprenants de 4,3 sur une échelle de 5.

Pour faciliter l'atteinte du résultat stratégique, une grande partie des efforts liés à l'apprentissage ont été consacrés aux secteurs hautement prioritaires de la formation indispensables, ce qui démontre une harmonisation croissante des programmes d'apprentissage avec les priorités de l'ensemble de la fonction publique. Dans ce contexte, l'École a accompli d'importants progrès en se rapprochant d'une situation de stabilité pour ce qui est de la mise en œuvre de la formation indispensable, de l'élaboration d'une démarche plus ciblée à l'égard des services offerts aux collectivités fonctionnelles et de la réalisation de sa priorité consistant à examiner et améliorer le programme en leadership afin de veiller à ce qu'il réponde aux besoins futurs et à ce que les lacunes dans le continuum de capacité en matière de leadership dans la fonction publique soient comblées. De même, l'École a accru l'harmonisation de l'apprentissage avec les besoins organisationnels en renforçant sa fonction de relations avec la clientèle ministérielle afin de faire en sorte que les relations déjà établies soient cultivées et étudiées. Cela a permis d'élaborer davantage de solutions personnalisées pour la clientèle — une augmentation de 25 % dans la région de la capitale nationale et de 40 % dans les autres régions.

L'École a également réussi à mettre en place le nouveau modèle favorisant l'apprentissage des langues officielles en se dotant de l'assurance de la qualité, de nouveaux outils et de nouvelles méthodes d'apprentissage ainsi que par la formulation de conseils sur les pratiques visant à intégrer le bilinguisme au milieu de travail. Les ministères et organismes ont également amplément utilisé le plan de transition ayant pour but, d'une part, de les aider à avoir accès à des sources de formation du secteur privé par l'entremise de l'offre à commandes principale de l'École dans la région de la capitale nationale, et d'autre part, de fournir une formation directement dans les régions où des services dont la qualité est assurée ne sont peut-être pas encore offerts. L'un des principaux éléments de réussite du modèle a été l'accessibilité à un nombre accru d'outils d'apprentissage et de maintien des connaissances en ligne. L'augmentation de l'utilisation de ces outils a plus que doublé.

L'École a par ailleurs favorisé l'innovation dans les pratiques de gestion du secteur public au moyen d'initiatives visant une transmission plus active des connaissances (par exemple, des ateliers ciblés) sur des sujets qui ont été choisis en examinant les tendances et enjeux qu'en établissant des relations efficaces avec les intervenants, en plus d'être validés au moyen de consultations.

L'écart important entre les dépenses prévues et les dépenses réelles de l'École est attribuable en grande partie aux revenus réalisés au cours de la période visée (voir la note de bas de page 1 et les tableaux financiers). L'École dépasse constamment ses propres attentes en termes d'activités en recouvrant les coûts, et l'exercice 2007-2008 ne fait pas exception. L'un des principaux

Ressources humaines (ETP)

2007-2008	Prévues	940
	Réelles ²	789
	Écart	151

Sommaire du rendement			
État du rendement		Depenses prévues	Autorisations
		2007-2008	2007-2008
Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens et Canadiennes.			
Activité de programme 1.1 : Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue			
Priorité			
Sous-activité de programme			
1.1.1	Renforcer la capacité des fonctionnaires de manière à respecter les normes de l'employeur en matière de connaissances	23 298 \$	17 264 \$
1.1.2	La gestion du secteur public et les principes fondamentaux du secteur professionnel sont constitués et appuyés par l'apprentissage ciblé	15 029 \$	37 473 \$
1.1.3	Faciliter la capacité en matière de langues officielles	21 795 \$	48 028 \$
1.1.4	Offre de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.5	Prestation du nouveau modèle de formation linguistique (en cours)		
1.1.6	Prestation de la formation indispensable : Formation sur la délégation de pouvoirs (en cours) Programme d'orientation (en cours)		
1.1.7	Offre de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.8	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.9	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.10	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.11	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.12	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.13	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.14	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.15	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.16	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.17	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.18	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.19	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.20	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.21	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.22	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.23	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.24	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.25	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.26	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.27	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.28	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.29	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.30	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.31	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.32	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.33	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.34	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.35	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.36	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.37	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.38	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.39	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.40	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.41	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.42	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.43	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.44	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.45	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.46	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.47	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.48	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.49	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.50	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.51	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.52	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.53	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.54	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.55	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.56	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.57	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.58	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.59	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.60	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.61	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.62	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.63	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.64	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.65	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.66	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.67	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.68	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.69	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.70	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.71	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.72	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.73	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.74	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.75	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.76	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.77	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.78	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.79	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.80	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.81	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.82	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.83	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.84	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.85	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.86	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.87	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.88	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.89	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.90	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.91	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.92	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.93	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.94	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.95	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.96	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.97	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.98	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.99	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		
1.1.100	Prestation de produits d'apprentissage aux collectivités fonctionnelles (en cours)		

Le nombre réel d'ETP reflète plus exactement la taille de l'école dans des conditions plus stables à la suite de l'adoption du nouveau modèle d'apprentissage, et il reflète également l'incidence des récents examens des dépenses effectués à l'échelle de l'administration publique.

Raison d'être

Afin d'avoir une fonction publique forte qui est au service de la population canadienne, qui s'adapte rapidement au changement et qui réalise les priorités du gouvernement, il est nécessaire d'adopter une culture d'apprentissage continu et de leadership. L'efficacité et la responsabilité d'un gouvernement reposent sur l'acquisition de connaissances et d'aptitudes ainsi que sur le perfectionnement des compétences en gestion et en leadership. L'École de la fonction publique du Canada (l'École) joue un rôle important quand il s'agit de répondre aux besoins des fonctionnaires et du gouvernement en offrant un accès centralisé à l'apprentissage, à la formation, au leadership et au perfectionnement professionnel.

En vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École, en tant qu'établissement public, a pour mandat :

- d'encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- de favoriser le partage des objectifs, valeurs et traditions dans la fonction publique;
- de soutenir le développement et le perfectionnement des fonctionnaires;
- de faire en sorte que les fonctionnaires aient les connaissances, aptitudes et compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement leurs fonctions;
- d'aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- de chercher à atteindre l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

L'École remplit son mandat en s'assurant que les fonctionnaires possèdent les connaissances de base nécessaires pour effectuer leurs tâches de façon efficace, qu'ils ont accès à des programmes de perfectionnement en leadership et qu'ils sont mis au courant des pratiques et des techniques de gestion novatrices afin de fournir des résultats à la population canadienne.

Ressources financières (en milliers de dollars)

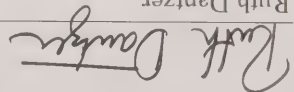
2007-2008		
Dépenses prévues	Total des autorisations ¹	Dépenses réelles
86 868 \$	143 168 \$	122 177 \$

¹ L'écart entre les dépenses prévues et le total des autorisations est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est constitué des revenus qui seront reportés à l'exercice financier 2008-2009 en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés. Voir les tableaux financiers à la section 3 du présent rapport pour de plus amples renseignements.

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de l'École de la fonction publique du Canada pour 2007-2008.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement.*

- Il est conforme aux exigences précises en matière de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur le résultat stratégique et l'architecture des activités de programme de l'organisme approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.



Ruth Dantzer

Présidente et chef de direction

École de la fonction publique du Canada

J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'École de la fonction publique du Canada (l'École) pour l'exercice 2007-2008. Le présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis par rapport aux engagements pris par l'École dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008.

En tant que fournisseur de services d'apprentissage communs à l'ensemble de l'administration publique fédérale, l'École contribue à l'atteinte des buts du gouvernement à l'égard de l'accroissement de la responsabilisation et de l'amélioration de la gestion des ressources humaines en adoptant une démarche intégrée en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement dans la fonction publique. Ses programmes permettent d'inculquer un même sens de la responsabilité ainsi que des valeurs communes à tous les fonctionnaires en mettant l'accent sur l'orientation et la certification, notamment sur la formation indispensable, le maintien de la connaissance des langues officielles, le perfectionnement en leadership et le transfert des connaissances liées aux pratiques de gestion novatrices dans le secteur public. Ces activités contribuent à créer une fonction publique hautement compétente, bien formée et professionnelle qui dispose des outils nécessaires pour offrir des services à la population canadienne.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'École a mis l'accent sur l'accroissement et l'amélioration de ses programmes et outils dans le but d'appuyer la vision du gouvernement à l'égard d'une meilleure gestion des ressources humaines et du renouvellement de la fonction publique. L'utilisation accrue de la technologie dans la présentation des cours et des séances d'information permet d'élargir l'accès aux possibilités de formation et de perfectionnement. Ces efforts permettent non seulement de confirmer la pertinence des activités d'apprentissage de l'École, mais également de contribuer à la réalisation des priorités du gouvernement grâce à la promotion de l'excellence dans les services fournis à la population canadienne.



L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

✓ 10355

SECTION I : APERÇU

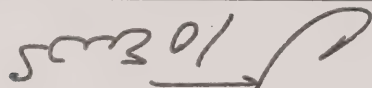
Table des matières

SECTION I : APERÇU.....	1
Messagerie du ministre	3
Déclaration de la direction.....	5
Renseignements sommaires	6
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	13
Activité de programme 1.1 : Les fonctionnaires sont capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.....	14
Activité de programme 1.2 : La fonction publique compte sur des leaders compétents pour fournir des résultats à la population canadienne.....	21
Activité de programme 1.3 : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.....	26
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	31
Liens du ministère avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada.....	32
Tableaux financiers.....	33
Tableau 8: États financiers (non vérifiés) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008.....	37
SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	51
Activité de programme 1.4 : Services centraux.....	52

**École de la fonction publique du
Canada**

Exercice 2007-2008

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-fra.asp>). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue

pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires

économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le*

rendement du Canada 2007-2008 sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le

rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y

présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La

version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports

ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et

les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des

dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/21-2008

ISBN 978-0-660-63703-7

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008

École de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement





3 1761 11548993 2